

*Retos y desafíos del gerente educativo
en tiempos de incertidumbre*

Tatiana Lopera Hernández



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

**Acreditación de
Alta Calidad**

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

VIGILADA MINEDUCACIÓN



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Retos y desafíos del gerente educativo en tiempos de incertidumbre

Estudiante:

Leidy Tatiana Lopera Hernández

Trabajo De Grado *Monografía* Para Obtener El Título De Especialista En Gerencia Educativa.

Tutor:

Ángel Andrés López Trujillo

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

2021





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Dedicado a la memoria de mi madre,
que está disfrutando de la vida eterna.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Agradezco a Dios, a mi madre,
a mi familia, a mi amado hijo y
al colegio el Carmelo de Sabaneta
por apoyarme en esta investigación.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Retos y desafíos del gerente educativo en tiempos de incertidumbre

Challenges for the educational manager in times of uncertainty





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Resumen: Este trabajo de investigación recopila y analiza la labor de los gerentes educativos de las escuelas en tiempos de incertidumbre por crisis económica, pandemia y violencia. Su objetivo es alertar a los gerentes y a la comunidad educativa de lo que puede pasar en los peores escenarios y cómo sobrellevarlo para proteger a los estudiantes.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad

en el camino de la excelencia

Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Abstract: This research compiles and analyzes the job of the educational managers in times of uncertainty due to economic crisis, pandemic and violence. Its objective is to alert managers and communities about the worst scenarios and how to overcome in order to protect students.

Palabras clave: Educación, gerencia educativa, incertidumbre, formación.

Key Words: Education, educational management, uncertainty, teaching.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Tabla de contenido

Contenido

Introducción: definición y reconocimiento de la figura del gerente educativo	10
Capítulo I: incertidumbre durante la violencia	20
Capítulo II: incertidumbre en tiempos de pandemia	30
Capítulo III: incertidumbre en tiempos de crisis económica	40
Conclusiones y recomendaciones	44
Referencias	48





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Introducción: definición y reconocimiento de la figura del gerente educativo

En principio, y a modo de introducción, la escuela del siglo XXI es equiparable a una orquesta sinfónica de música académica: decenas de engranajes individuales que hacen parte de un mecanismo que trabaja para conseguir un único fin: la educación de los estudiantes que son el futuro de la sociedad. Cada engranaje del mecanismo (o cada músico en la analogía de la orquesta) es una persona única e irrepetible que tiene sus propias virtudes, defectos y problemas y que tiene que adaptarse a los demás seres infinitamente complejos que conforman el mecanismo.

Para lograr el objetivo común entre todas las partes (hacer un espectáculo de calidad en el ejemplo de los músicos, o enseñar de la manera más adecuada en el ejemplo de la escuela contemporánea) es necesario que, como un mecanismo de relojería, todas las partes se coordinen entre sí con precisión atómica y con un lugar muy definido dentro de la maquinaria. Si el tercer violín en una orquesta, aunque no es ni el primer ni el segundo instrumento de este tipo en importancia dentro de la pieza tocada, comienza a cometer errores en la lectura de la partitura o empieza a tocar a contratiempo con respecto al resto de la orquesta, se puede alterar el frágil equilibrio entre las decenas de músicos que intentan llevar a la pieza interpretada a buen puerto y se puede generar un efecto dominó que termine por emponzoñar la obra interpretada y que hasta los espectadores, que puede no ser músicos experimentados, noten que algo no anda bien en el concierto.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Es por este motivo que la orquesta requiere de una figura de autoridad, de una batuta para gobernarlos a todos, que mantenga el orden y la calidad en la interpretación de todos y cada uno de los músicos. El director de orquesta es, en última instancia, el principal responsable de todo lo positivo y lo negativo que pase con la pieza tocada; pues es él quien supervisó los ensayos y todo el proceso de preparación del concierto desde el principio y quien debió afinar, corregir y mejorar todo lo que estuviera menos que perfecto. En este mismo sentido, en la escuela de hoy en día el gerente educativo es el equivalente al director de orquesta en una sinfónica: él lleva la batuta para que la educación de los alumnos se lleve a cabo de manera satisfactoria y eficaz.

El gerente educativo es el artífice de todo lo bueno y culpable de todo lo malo que pase con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, porque, aunque él no haya cometido errores directamente, es el supervisor y el responsable final del servicio educativo prestado a los alumnos. La educación contemporánea se asemeja a una empresa en términos de la economía de mercado (o capitalismo); es decir, la escuela es una entidad o compañía que presta un servicio (la educación) a un cliente (los padres de familia en representación del estudiante) que paga una suma determinada de dinero (o no, dependiendo del tipo de institución educativa) y que tiene unas expectativas (la formación apropiada) frente al servicio brindado. Además, la transacción económica se rige por los mismos principios que en el resto de rubros económicos: la oferta y la demanda.

Es debido al ejemplo anterior que se puede afirmar que la educación privada, al menos en Colombia, es un rubro económico como cualquier otro, y que la escuela es una empresa común y corriente con una estructura organizacional semejante a la de una compañía de autos, por





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

ejemplo. El director de la empresa es el gerente (educativo en el caso de la escuela) que tiene bajo su mando diversos empleados de varios tipos y de distintos niveles jerárquicos: los coordinadores, los docentes, el personal administrativo, los empleados de oficios varios, etc. Además, la responsabilidad principal del gerente (educativo) es gestionar, gerenciar y administrar la compañía (o escuela) para lograr su estabilidad financiera en términos de activos, pasivos y patrimonio y para brindar un servicio de calidad que genere rédito económico.

Para ilustrar los postulados anteriores, Castillo (2012) define las principales funciones de un gerente educativo de la siguiente manera:

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno (p. 149)

Es decir, el gerente educativo es el encargado de liderar a los miembros de la comunidad educativa y gestionar los recursos necesarios para alcanzar la eficiencia y eficacia de su equipo de trabajo, lo que lleva a tener una buena calidad educativa en el plantel educativo. Sus funciones no son distintas a las de cualquier gerente: planificar, organizar, dirigir, controlar y orientar el trabajo de los miembros de la institución. A través de estas funciones es posible reconocer las cualidades que debe tener un buen gerente educativo; las más notorias son las que se enumeran a continuación.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Liderazgo:

En un mundo tan cambiante hablar de liderazgo es mucho más que tener conocimiento y experiencia en el tema. Un líder del siglo XXI debe estar preparado para enfrentar la globalización, los retos más desafiantes y los grandes cambios tecnológicos que no solo han revolucionado al mundo en la investigación y la educación, si no en los nuevos términos que hoy hacen a un líder (Sánchez, 2013, p. 4).

El liderazgo es la capacidad de orientar, influir y motivar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo establecido. Un gerente educativo debe contar con esta cualidad, dirigir a los integrantes de la comunidad para lograr la excelencia educativa, para ello es necesario establecer el clima organizacional, distribuir el trabajo según potencialidades y orientar las labores docentes y administrativas. El gerente como líder debe estar preparado para los cambios que se pueden generar en el día a día.

Empatía: “Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.” (Goleman, 2004, p. 3). El gerente educativo debe ser empático con su grupo de trabajo, esto le permitirá conectarse con cada integrante, influenciar positivamente su trabajo y acompañar de una manera más personalizada, esto permitirá las buenas relaciones interpersonales y la comunicación asertiva.

Destrezas comunicativas:





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Ante los diversos desafíos y retos que se presentan cada día, la gerencia educativa requiere nuevas acciones en la búsqueda de ofrecer respuestas a las demandas de la época, pudiendo apoyarse en la comunicación como herramienta para elevar los niveles de comprensión entre las personas y facilitar el desempeño laboral (Gallardo, 2007, p. 319)

El líder de una institución educativa debe contar con habilidades comunicativas para influenciar de una manera positiva en todos los trabajadores.

Autoridad y flexibilidad:

En efecto, una de las tareas más importante de este gerente es lograr que el trabajador cumpla con las metas establecidas, para lo cual el gerente le instruye lo que tiene que hacer, supervisa lo que hace, evalúa sus resultados y lo sanciona correspondientemente.

Para tal efecto, se apoya en su autoridad (Echeverría, 2004, p. 1)

El gerente educativo no ajeno a su contexto: debe estar preparado para enfrentar lo inesperado; situaciones como una crisis económica, pandemia, guerra o un desastre natural son realidades que pueden sacar al gerente de su zona de confort. Por eso hay que estar preparado para los cambios y los desafíos que estos puedan traer. “Las exigencias de la globalización y la competitividad han llevado a las organizaciones a generar procesos de cambio e innovación, con el fin de poder hacer frente a los continuos cambios del entorno.” (Ramírez, 2017 p. 190)

A pesar de los cambios que se generen a través del tiempo, el gerente educativo debe direccionar la labor docente para que se dinamicen los ambientes de aprendizaje y se reflexione





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

acerca de la metodología y estrategias empleadas en el aula. Para lograr cambios en el proceso educativo, el gerente debe buscar alternativas que mejoren la práctica educativa tanto en la cualificación como en el uso de instrumentos mediadores, ya que las nuevas generaciones deben estar también preparadas para los retos del siglo XXI, donde la tecnología, los medios audiovisuales y el manejo de aparatos son una necesidad.

Se reconoce que los niños y los jóvenes tienen una habilidad muy especial: en el lenguaje común se dice que nacieron con el “chip”; por ello el gerente educativo debe aprovechar las herramientas que el mundo moderno nos ofrece, Cada vez es más difícil mantener la atención en las clases tradicionales, ya que la tecnología avanza a pasos gigantescos y la información fluye en medios masivos virtuales. Por eso, es labor obligada de la escuela, con el gerente educativo en el timón, adaptarse a los alumnos del presente que tienen necesidades futuras que todavía no se conocen con unas herramientas, currículos, infraestructura y docentes del pasado.

La anterior paradoja educativa —la de una escuela del pasado que forma estudiantes del presente para desenvolverse en un futuro incierto— provee un escenario complicado e inescrutable para el gerente educativo, cuya labor ulterior es comandar y llevar a buen puerto este barco llamado escuela. Un razonamiento que soporta las afirmaciones previas es el elaborado por Molinar (2018), que resalta lo siguiente:

[...] el rol de la universidad es ser un instrumento para el aprendizaje a lo largo de la vida [...]. Lo anterior implica un cambio de un aprendizaje centrado en la materia a uno centrado en lo personal. Así como reconocer que es más fácil





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

decirles a los alumnos lo que sabemos, que afrontar el reto de impulsar en ellos el razonamiento. A partir de ahora las universidades tienen que buscar enfoques originales para transmitir el conocimiento.

El llamado a las escuelas y universidades es ahora, en palabras de la autora, a reflexionar sobre el futuro de los alumnos, de la educación y de la sociedad para reinventarse frente a los retos del presente y los desafíos —ciertos e inciertos— que están por venir y que amenazan con destruir (o al menos desbalancear) el estado antediluviano de la educación a lo largo de la historia. Desarrollos humanos venideros, como la cuarta y la quinta revolución industrial (que amenaza con destruir la mitad de los trabajos que hoy en día se conocen), el cambio climático, las crisis económicas y pensionales del futuro y los gobiernos autoritarios son retos que desde el presente se esbozan para unas décadas hacia adelante y que la humanidad deberá afrontar o perecer en el intento.

Por eso, el gerente educativo debe fungir el papel de visionario y adelantarse a las situaciones, tanto previstas como imprevistas, que están por venir y que pueden hacer tambalear los cimientos de la escuela. Los directores de los centros de formación (guarderías, escuelas, universidades, institutos técnicos) tienen que poseer un carácter proactivo al momento de encarar su labor; pues de ellos depende que la empresa que comandan tenga éxito o fracase inexorablemente. Es menester que ellos sean los primeros en detectar las falencias de cualquier engranaje del mecanismo que operan y que sean capaces de repararlo adecuadamente para que los procesos de enseñanza y aprendizaje continúen eficazmente.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Arévalo et. al. (2012) abordan el tema de la educación como principal impulsora de la sociedad del futuro con una cita que señala la importancia tangencial que tiene la enseñanza en el mundo contemporáneo con miras hacia el futuro. Ellos teorizan lo siguiente:

La educación es el fundamento de nuestro futuro. Es una solución principal, no es sólo otra prioridad. La tarea de este siglo consiste en la reestructuración de todo nuestro sistema educativo y el establecimiento de una sociedad del aprendizaje para el presente siglo [...] (p. 214)

Es decir, el siglo en el que vivimos apenas lleva dos décadas de haber comenzado y ya se le encomienda a “la educación” la magna tarea de reestructurar todo el sistema educativo y, encima, crear una sociedad del aprendizaje para los inciertos setenta y nueve años que quedan hasta el cambio de centuria. En resumen, los gerentes educativos no pueden dormirse en los laureles del *statu quo* que ostenta la escuela contemporánea; pues a ellos —y a toda la comunidad educativa— les aguardan grandes retos que deben ser resueltos y que tendrán repercusiones sobresalientes en las generaciones venideras.

Adicionalmente, aunados a los desafíos que afronta el gerente educativo anteriormente mencionados, se les suman los tres propuestos por el experto Ramírez (2004), quien enumera una tríada de nuevos retos para la gerencia educativa: estos son transformar la sociedad, hacer de las instituciones educativas organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprenden y actuar en consecuencia con los dos desafíos anteriores. El tridente de cambios educativos mencionados renglones arriba es un objetivo difícil de conseguir por varios motivos expuestos a continuación.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

El primer motivo tiene que ver directamente con el primer desafío propuesto por el autor, el de transformar la sociedad. Esto es lo que rememora y trae a colación Ramírez (2004) cuando habla de este reto:

Al preguntarles a distintos directivos de las instituciones educativas y a numerosos educadores acerca de este desafío, he observado en sus respuestas una de las siguientes dos posiciones. La primera es: “Esa es nuestra meta, ¡pero parece exceder nuestras posibilidades institucionales y profesionales!”, y la segunda es: “¡En eso llevamos trabajando años!”. (p. 115)

En especial la segunda respuesta, la que dice “¡En eso llevamos trabajando años!” llama la atención y esboza una sonrisa en el rostro del lector; pues es cierto: el fin último de la escuela es transformar la sociedad, y eso lleva haciendo desde que fue concebida como centro multitudinario de formación. Sin embargo, muchos esfuerzos de los gerentes educativos y del resto de la comunidad han sido fútiles en su afán de mejorar y hacer más justo el mundo en el que vivimos. Por eso, el gerente educativo del presente carga sobre sus hombros retos no resueltos del pasado también.

Ahora bien, el segundo motivo está relacionado con el segundo desafío, el de convertir las instituciones educativas en organizaciones que aprenden. El autor expresa sus inquietudes al decir que “Este segundo desafío se enmarca en la llamada sociedad del conocimiento. Según muchos analistas, es la sociedad que caracteriza nuestra época, así como otras épocas las caracterizaron el feudalismo, el Renacimiento, la revolución industrial, etc.” (p. 119).





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Debido al incesante crecimiento del conocimiento humano, es menester que todos los elementos del capital humano que componen a la escuela (profesores, directivos y administradores) aprendan y se capaciten por medio del aprendizaje organizacional para poder ayudar a gerenciar a la escuela desde todos los ámbitos. Estas condiciones crearían un ambiente propicio para las organizaciones que aprenden, que en palabras del mismo autor se definen así:

Son, en consecuencia, aquellas que crean las condiciones institucionales necesarias para mejorar sus procesos de manera continua y posibilitar y facilitar todo tipo de acciones encaminadas al aprendizaje experto de sus miembros y al desarrollo de nuevos conocimientos. (p. 125)

Finalmente, el tercer motivo tiene que ver tanto con el tercer desafío como con los dos anteriores. Es decir, si ya de por sí resolver satisfactoriamente los dos primeros retos se ha probado poco menos que imposible durante siglos, ahora integrarlos al diario vivir de la escuela para actuar en consecuencia con ellos es el paso final y la cereza sobre el pastel de una seguidilla de batallas importantes que definen y definirán el futuro de la educación y de la sociedad.

En síntesis, los tres motivos previamente expuestos se ciñen sobre el panorama educativo como escollos que deben ser directa y exhaustivamente tratados para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los ciudadanos del mañana. No parece, a priori, tarea fácil para los gerentes educativos, sobre los cuales recae tamaña responsabilidad; empero, el futuro de la humanidad depende de ellos y de que sepan encauzar y moldear la educación para sobreponerse a los retos





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

del pasado, del presente y del futuro y así crear una sociedad más justa, igualitaria y responsable con el medio ambiente y consigo misma.

Capítulo I: incertidumbre durante la violencia

En primer lugar, para este capítulo se empezará por definir el término “violencia” que le da su título. Al indagar sobre el significado de una palabra en español el primer paso —y el más natural— es remitirse a la institución con más renombre (aunque no la única) en la historia de la lengua castellana: La Real Academia Española (RAE). La Real Academia Española (2014) define la palabra «violencia» en su diccionario en línea con cuatro acepciones, de entre las cuales usaremos la tercera para fines más prácticos. Esta acepción define la palabra violencia como «Acción violenta o contra el natural modo de proceder.»

A pesar de la naturaleza académica e irreprochable del diccionario que contiene esta definición, para efectos de esta investigación la explicación se queda corta; pues se requiere un concepto más preciso y delimitado. Por este mismo motivo, otra definición para la palabra «violencia» —hecha por Chesnais en Martínez (2016)— se escogió para este trabajo y se expone a continuación:

La violencia en sentido estricto, la única violencia medible e incontestable es la violencia física. Es el ataque directo, corporal contra las personas. Ella reviste un triple carácter: brutal, exterior y doloroso. Lo que la define es el uso material de la fuerza, la rudeza voluntariamente cometida en detrimento de alguien (p. 9)





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

La definición anterior, aunque deja de lado tipos de violencia más discretos, como la violencia verbal, la violencia psicológica o la violencia sexual, es apropiada para el contexto que se desarrolla en este capítulo, que es el de la historia de Colombia, plagada de masacres y asesinatos que dan como resultado la incertidumbre en la vida cotidiana, y más específicamente, en la escuela. Esto último es el tema específico de este apartado investigativo: la incertidumbre en la educación en Colombia en tiempos de violencia, y cómo el gerente educativo puede hacerle frente a ella desde su posición como líder de la escuela.

Empero, aunque previamente ya se han dado pinceladas de la amplia cosmovisión que tiene el ser humano sobre la violencia en las dos definiciones anteriores, hay una tercera Violencia (sí, con uve mayúscula) que es intrínseca a la historia de Colombia y única en su tipo: «La Violencia». Este concepto es definido por Caballero (2017) así:

La llamada Violencia, con mayúscula, que dominó la historia de Colombia entre el año 46 y el 58 (y se prolongó luego hasta hoy en sucesivos golpes de sangre), fue en realidad una suma de muchas y variadas violencias con minúscula: políticas, sociales, económicas y religiosas. Las unificó a todas el hecho de que fueron impulsadas por los gobiernos de la época.

Esta etapa de la historia colombiana se dio por diversos factores que está de más explicar en esta ocasión, pero que tuvo su punto más álgido con el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán en 1949, y desembocó en masacres y guerra civil en la que murieron doscientas mil personas según cifras de la época. Además, este convulso período hizo que naciera la guerrilla de las FARC,





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

organización que fue el azote de toda Colombia hasta su desintegración en 2018 con el claroscuro acuerdo de paz.

Sin embargo, parte de la historia de Colombia y de las razones por las que la violencia ha influido negativamente en la educación del país será analizada más adelante en este mismo capítulo. Por lo pronto, continuando con el tema de la violencia y su delimitación, aquí hay otra cita que aporta más claridad al embrollado asunto, esta vez por Boggino (2005).

El fenómeno de la violencia es verdaderamente complejo y pluridimensional. Es constituido por dimensiones que van desde lo social a lo individual, de lo macro a lo micro-social, se produce en todos los sectores y clases sociales, en ambos sexos, en distintos tipos de sociedades y organizaciones, tiene una multiplicidad de causas y una diversidad de efectos, es un fenómeno tan antiguo como la humanidad, pero los rostros que presenta no fueron siempre los 18 mismos. Lo novedoso de la violencia de principios de siglo XXI son los nuevos rostros a partir de: nuevos contenidos, nuevos sentidos y nuevas formas de manifestarse o expresarse (p.70)

Sin importar el periodo histórico en el cual el ser humano se encuentre, va a haber un “algo” que impida vivir tranquilamente en comunidad: problemas como la violencia, inequidad social o las ansias de poder nos han llevado a la guerra, aunque constantemente se crean nuevas perspectivas para contrarrestar la violencia. Una vez resueltos en el futuro, éstos se vuelven causantes de otros factores que no se habían tenido en cuenta pero que incomodan igualmente; y





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

así, una vez solucionados, traen consigo otros factores que se encuentran en círculo que no se alcanza a cerrar.

La escuela, al ser el reflejo de la sociedad, se ve permeada por los problemas del contexto; por ello el gerente educativo debe estar preparado para enfrentar tiempos de incertidumbre durante una guerra que puede durar meses o años, y que puede influir en el ambiente institucional. La siguiente cita esclarece lo dicho previamente.

La violencia estructural de una institución se ve influenciada por las condiciones de un contexto más grande, como son las de una región o un país, donde su sistema económico y político afecta de manera directa las expresiones de violencia estructural en la escuela. (Ospina, 2020, p. 208)

La violencia en Colombia se puede rastrear hasta el momento de la fundación de la República, por allá a principios del siglo XIX. En palabras de Guzmán et. al. (1962), “El país ha sufrido violencia sociopolítica desde su propia configuración como Estado Nación” (p. 405). Luego, el país hubo estado totalmente polarizado entre liberales y conservadores —en una guerra centenaria que sólo aceleró la destrucción del tejido social y la soberanía del estado— hasta el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán, a mediados del siglo XX. Este acto desencadenó estallidos sociales y masacres a lo largo y ancho del territorio nacional en los que se calcula que murieron hasta doscientas mil personas, y desembocó en la creación de la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Con las FARC siendo el azote de civiles y militares, ricos y pobres, campesinos y ciudadanos por igual, se generó un clima de incertidumbre, estado de alerta constante y sensación de nación en guerra consigo misma que agravó los ya de por sí ingentes problemas estructurales del país. Como no podía ser de otra manera, la guerra civil que duró seis décadas terminó por permearse a la escuela como institución formativa, con el gerente educativo a la cabeza.

La situación de permanente incertidumbre que se vivía en la escuela en aquellas épocas hacía que la educación estuviera profundamente lastrada para hacer avanzar al país: los altos índices de pobreza y desempleo en la población colombiana, la mutilación y el desgarramiento de familias con miembros asesinados y secuestrados, el desplazamiento forzoso de cientos de miles de habitantes de zonas rurales y el abandono estatal de la escuela y la ciudadanía generaban un ambiente de aprendizaje fangoso y tóxico en el que las condiciones, tanto infraestructurales como curriculares, económicas y sociales no eran propicias para el desarrollo y la formación de los estudiantes.

Para ilustrar una de las anteriores problemáticas, según un informe del año 2017 promulgado por la Organización de Naciones Unidas, “[En Colombia] hay más de 7 millones de desplazados internos. Es el segundo país con las cifras más altas en el mundo.”. Bajo este contexto de incertidumbre es que se le encomendaba al gerente educativo comandar la maltrecha escuela hacia su sostenimiento económico, innovación y buen funcionamiento. Estas tareas eran, cuando menos, difíciles de cumplir. Esto debido a la falta de inversión en infraestructura, capacitación e investigación por parte del estado en esa época (e incluso en el presente) y por el desgarrado tejido social y la ahogada economía que poseía el país en ese entonces.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Luego, en la década de los ochentas del siglo pasado, otro actor entró al ya superpoblado conflicto colombiano: el narcotráfico. Estas organizaciones criminales combatían abiertamente con las guerrillas por el control de rutas de tráfico de drogas y laboratorios de cocaína. Esto generó un fuego cruzado entre ejércitos irregulares que dejaba en medio a la población civil que, como siempre, era la más perjudicada. Junto con el auge del narcotráfico llegó a la escuela el reclutamiento de jóvenes y niños para actividades delictivas, como el sicariato (patentado por Griselda, alias “La Viuda Negra”), el microtráfico, el tráfico de armas y otros delitos menores y mayores.

Las nuevas organizaciones delictivas, de entre las cuales destacaban el cartel de Medellín y el cartel de Cali, y las oportunidades de trabajo que ofrecían a los jóvenes de escasos recursos en las ciudades —junto con el imaginario de riqueza, lujos y abundancia que aquéllas prometían y ostentaban— eran más llamativas para las personas en edad escolar que ir al colegio; pues con el crimen organizado podían dar de comer a sus familias y tener una mínima calidad de vida sin tener que esperar a graduarse, estudiar una carrera y ser contratados por una empresa. La deserción escolar, ya fuera por necesidad o simplemente por ansias de poder, era un fenómeno común en las juventudes de finales del siglo XX. Esta nueva problemática significaba un reto adicional para los gerentes educativos: ¿cómo mantener a los alumnos dentro de la escuela, aprendiendo y formándose, mientras allá afuera había organizaciones presentes en todos los ámbitos de la sociedad que prometían todo a cambio de nada?





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Luego, en la década siguiente, en los violentos años noventa surgió la respuesta natural a la tiranía de las guerrillas de izquierda y el abandono estatal: los paramilitares. En palabras de Romero (s.f.):

En la década del noventa se recrudece el conflicto armado y se consolida otra fuerza armada paralela a la guerrilla, el paramilitarismo, que disputa el poder económico y el control territorial del narcotráfico, y que tiene como fin golpear fuertemente a la guerrilla, todo lo cual intensifica aún más el conflicto y la barbarie. (p. 14)

Esta fuerza de combate y orden tenía el beneplácito y la aprobación tácita del estado, quienes, más que combatir a estas fuerzas armadas irregulares y ajenas a la ley, colaboraban con los paramilitares en muchas ocasiones y hacían la vista gorda a las masacres y vejámenes que aquéllos cometían con la población civil. Con el surgimiento del paramilitarismo en Colombia la población civil ahora se encontraba vilipendiada por organismos de diversa índole: las guerrillas de izquierda, el crimen organizado, los paramilitares de derecha, la pobreza y el abandono estatal.

Este escenario de guerra sin cuartel fue el último clavo en el ataúd de la educación en Colombia. En Colombia, con medio país tomado por las FARC y el otro medio en manos de los paramilitares y el narcotráfico, era una labor ingente intentar enseñar, educar y formar a los infortunados y desgarrados niños que eran el futuro del país. Los grupos organizados generalmente no respetaban el estatus sagrado de la escuela como templo del saber y lugar de convergencia de múltiples visiones del mundo, por lo que en las masacres que perpetuaban





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

generalmente tampoco se libraban los profesores, directores y gerentes educativos, personal administrativo ni los alumnos en general. De hecho, en varios asesinatos colectivos el centro de la barbarie era la escuela del pueblo.

El irrespeto a la escuela como institución imparcial y objetiva que vela por el futuro de la sociedad era un sentimiento común entre los grupos armados y el estado con sus fallidos intentos de retomar las riendas de la herida nación. El gerente educativo, como el resto de la población civil, se encontraba a merced de todos estos contendientes desalmados que competían para ver quién era más sanguinario y para hacerse con el control del país en aquellos tiempos de odio e incertidumbre. Por eso, además de las cruciales tareas que se le encomendaban —como pensar en la escuela del futuro para ciudadanos del futuro, con infraestructura del presente y sistemas del pasado, y mantener a flote la institución— se le sumaba ahora la supervivencia (metafórica y literal) de la escuela y de la comunidad educativa.

Sin embargo, echarle la culpa solamente a la violencia sería un acto reduccionista y una visión sesgada de las cosas. Según Swissinfo (2006) “Las deficiencias están en propio sistema educativo. La guerra interna sólo ha servido a los gobiernos para cubrir incompetencias administrativas y de planeamiento.”. Este autor señala como principal culpable a la falta de proyectos educativos. También, señala la pobreza como principal obstáculo para el acceso a la educación. Por eso, la guerra en Colombia es solamente uno de los muchos factores que inciden directamente en el mal funcionamiento del sistema educativo en Colombia. Todos estos problemas generan incertidumbre que el gerente educativo debe afrontar directamente e intentar solucionar desde su posición como cabeza de la institución que preside.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Finalmente, para darle feliz cierre a este capítulo, se propondrán bosquejos de soluciones que el gerente educativo puede tener en cuenta a la hora de lidiar con la incertidumbre educativa que genera la violencia sistemática, sistémica y continua en un entorno determinado. En primer lugar, el gerente educativo debe propender por conservar la imagen prístina e inmaculada de la escuela como espacio seguro para todos los actores de la sociedad —y más específicamente, de la comunidad educativa— frente a los organismos —ya sea instituciones o personas— que promueven la violencia en ese ambiente.

Teóricamente, partiendo desde este principio de sacralidad académica, se podría empezar a configurar un lugar libre de violencia donde los violentados y los inocentes puedan refugiarse bajo el manto y la protección del saber. Es decir, la escuela debe poseer un carácter intocable frente a los actores armados en un conflicto, y debe poder albergar a los desprotegidos —ya sean niños o adultos, estudiantes o graduados— como los hospitales y las iglesias. Luego, con esta base establecida, el gerente educativo puede comenzar a establecer planes combate de la violencia desde su postura como capitán del barco llamado escuela.

Es claro que estos planes de combate y técnicas de choque contra la violencia deben partir, inexorablemente, desde la educación; pues ésta es el producto principal que desarrolla y distribuye la empresa conocida como institución educativa. Por eso, además de proveer las condiciones idóneas para el bienestar de todos los actores de la comunidad educativa en tiempos de violencia, el gerente educativo debería poder reformar o redireccionar la intención formativa (también llamada “currículo”) del colegio que dirige para intentar aminorar —o acabar, en el mejor de los casos— la violencia que está cohabita un mismo contexto con la escuela.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Lo anterior podría ser tildado de adoctrinamiento, pero adoctrinamiento con un fin bueno para todas las partes: la paz. Además, la reforma de la finalidad de la educación en tiempos de violencia es solamente el último eslabón en una cadena de mejora de la sociedad cuya iniciativa debe provenir, en primer lugar, del gerente educativo y de su equipo de mando. Esto es así porque sólo con las condiciones adecuadas (como el hambre saciada, la seguridad garantizada y la libertad de pensamiento concedida) el ser humano puede aprender para mejorar el mundo en el que vive; por ahí es que se empieza el cambio.

Capítulo II: incertidumbre en tiempos de pandemia

Inicialmente, para la elaboración de este capítulo se comienza por delimitar la definición del concepto principal aquí tratado: la pandemia. En palabras de la ONG Médicos Sin Fronteras (2020) el término es definido como “... un brote epidémico [que] afecta a regiones geográficas extensas (por ejemplo, varios continentes) se cataloga como pandemia.” Es así como el brote de coronavirus producido por el virus SARS-COV 2 y originado en China a finales de 2019 se puede catalogar como pandemia. Esta infección viral se ha esparcido por todo el globo desde principios de 2020 y ha afectado a todos los países del mundo de manera económica, social, política y educativa.

En el caso de la educación en tiempos de COVID-19 (nombre dado a la enfermedad por los organismos internacionales de salud), ésta se ha visto directamente afligida por la expansión del virus. Esto es así porque, debido al alto índice de contagio, en todo el mundo se cerraron temporal e indefinidamente las escuelas, universidades y centros de formación en general para





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

evitar un mayor esparcimiento del coronavirus y, por ende, mayor mortandad. Es con esta medida preventiva que inicia el éxodo hacia la educación virtual. Los alumnos y profesores migraron a plataformas virtuales de videoconferencia como Zoom, Google Meet, Skype o Microsoft Teams para crear ambientes de educación en la nube.

Por otro lado, para la creación y realización de actividades de clase, así como para el seguimiento académico y el proceso evaluativo, los centros educativos establecieron el uso de Google Classroom, Microsoft Teams, plataformas Moodle, entre otros. Estos programas informáticos tenían el objetivo de reemplazar —o al menos ayudar a sustituir temporalmente— a las formas convencionales de enseñanza tradicional, como las clases presenciales, el salón de clases, los recursos didácticos físicos y el lugar físico de la escuela en general.

Además de lo anterior, es importante resaltar que ésta es una época donde la tecnología y las nuevas formas de comunicación e información inundan al mundo, lo que ha permitido mayor acceso al conocimiento y a lo que acontece día a día. Empero, todo ese auge ha causado una serie de cambios sociales, culturales, educativos, económicos y políticos: han generado debates y controversias alrededor de lo beneficioso que son estas tecnologías para las nuevas generaciones y las transformaciones que han dado en la sociedad.

Dicho proceso de comunicación provee espacios para nuevos modos de percepción y de lenguaje, también de imaginación e interacción, en la que todos sus integrantes (de una misma localidad) participan en la creación de nuevos saberes. La diversidad, la creatividad, las





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

transformaciones políticas, la cooperación y la innovación social hacen posible la transformación de la realidad a partir de relaciones horizontales con otros.

En las transformaciones que emergen con las nuevas tecnologías de la comunicación hay una tendencia creciente y dominante de generaciones cuya configuración emotiva y cognitiva son producto de una necesidad a las máquinas de expresión, al lenguaje visual y digital que traslada, por ejemplo, la necesidad de la interacción con el núcleo familiar; no se debe a las tecnologías en sí, pues éstas no se manejan solas, sino a toda la reconfiguración de la sociedad: a las maneras de habitar hoy los espacios de la ciudad; porque ya no solo se tiene acceso a cualquier tipo de información, sino que también se está en posibilidad de conectarse con personas de otras partes del mundo e intercambiar ideas, y, sobre todo, afinidades que muy posiblemente la escuela —con su ocupación de cumplir con otras demandas sociales— no evidencia tal falencia. Esto genera que esas transformaciones afecten otros ámbitos de carácter político, económico, social y cultural.

La tecnología se convierte en una mediación pedagógica que se utiliza como eje de culturización de todos los procesos educativos, permitiendo una interacción y mediación por ambas partes (maestro-estudiante); ésta es un medio de ayuda y orientación en la enseñanza que regula y autorregula los procesos. Si bien la mediación es entendida como la interacción entre el sujeto y el objeto que se relacionan de una manera directa, aquélla facilita al mismo tiempo mecanismos de actividades en las que tanto estudiantes como profesores promueven el control de situaciones contextuales que resultan ser más eficaces a la hora de resolver tareas o solucionar problemas de actividades pedagógicas.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Teniendo este panorama en cuenta, se puede ver, escuchar de boca de otros y presenciar en carne propia que la educación virtual por la contingencia del COVID-19 ha presentado múltiples inconvenientes de diversa índole. Estos problemas se han dado en contextos muy variados económica, social y geográficamente; así que podría decirse que son deficiencias endémicas de la formación mediada por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Por ejemplo, un inconveniente que tiene la educación virtual por el coronavirus en Colombia es la conectividad —o, mejor dicho, la falta de ella—. Según cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2018 se registró que tan solo el 64,1 % de la población colombiana mayor de cinco años tenía acceso a internet; mientras que el porcentaje en áreas rurales descendía hasta el 24,5 %. A menos de dos años de este censo, la situación en términos de conectividad en el país no había cambiado mucho, cuando se optó por el cambio a la modalidad de formación virtual. Por eso, muchos alumnos se vieron perjudicados en sus procesos de aprendizaje, pues carecían de conexión a internet para continuar con las clases de la escuela.

Adicionalmente, la Universidad de Lima (2020) también señala otro gran problema de la educación virtual: la capacitación de los docentes y de los padres de familia para acompañar a los estudiantes en el aprendizaje mediado por las TIC. Este autor señala que “... una buena cantidad de docentes y padres de familia no estaban familiarizados con las herramientas digitales, lo que pudo haber afectado el desarrollo de los procesos pedagógicos.”. Esta problemática incide directamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes porque al no tener un profesor que sepa usar las plataformas virtuales apropiadamente, y al carecer de un acudiente que los





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

supervise, acompañe y ayude en su hogar, las capacidades de aprendizaje y el interés del alumno se ven mermados, lo que genera un descenso en el rendimiento académico.

Es en esta vorágine de complicaciones y dificultades escolares donde entra a liderar el gerente educativo. La gerencia educativa es una herramienta indispensable para la nueva gestión de la escuela contemporánea, y con ella viene el liderazgo como elemento clave que recoge capacidades y habilidades de toda índole para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje al interior de la institución educativa. Por eso, la función principal del gerente educativo en tiempos de incertidumbre por la pandemia es mantener la calidad educativa y el bienestar de toda la comunidad educativa (docentes, estudiantes y padres de familia) mientras pasa la contingencia y se retorna a la normalidad académica. Dentro de este deber se encuentra el velar por la buena adaptación de los profesores y estudiantes a la educación virtual y el liderar apropiadamente a las personas que tiene bajo su mando, es decir los maestros.

Para ilustrar lo anterior, un estudio de Cucho (2020) arrojó que “... existe relación significativa entre la variable [de] liderazgo directivo y desempeño docente en tiempos de pandemia en las instituciones educativas” (p. 75). Es decir, un buen desempeño del gerente educativo afecta directamente al desempeño docente en tiempos de incertidumbre por pandemia, por lo que mucha de la calidad educativa de una institución es responsabilidad del director, los coordinadores y el personal que lidera la escuela.

Además, este mismo autor recomienda a los gerentes educativos “... empoderarse más de las características que debe tener el líder pedagógico para la conducción pertinente de la





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

institución educativa, y que pueda hallar en una de las características del líder, su identidad movilizadora y transformacional.” (p. 76). La adopción de comportamientos y características propias de un líder es una manera de empezar a cambiar y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediados por la educación virtual en tiempos de incertidumbre y crisis por la pandemia de coronavirus.

Más adelante, es menester hacer recuento de las medidas que tuvieron que adoptar los gerentes educativos para sus instituciones educativas —alentados por el Gobierno Nacional— cuando recién empezaba a esparcirse la pandemia de COVID-19 en el país. La primera medida data del 9 de marzo de 2020, en el que un comunicado oficial reza así: “Por el momento, el Gobierno Nacional NO ha contemplado ninguna medida de suspensión de clases. Se mantienen los protocolos ya establecidos por el Ministerio de Educación de la mano del Ministerio de salud y Protección Social.”. Esta medida se tomó cuando el virus apenas llegaba al país y se detectaba el primer brote en el Valle del Cauca, de un colombiano que había llegado de Italia.

Sin embargo, esta decisión nacional contrasta con el boletín emitido tan solo seis días después, el 15 de marzo, que ordena lo siguiente: “Hemos decidido que, a partir del lunes 16 de marzo, los niños, niñas y jóvenes de instituciones de educación pública y colegios privados del país, no tendrán más clases presenciales y permanezcan en sus hogares en aislamiento preventivo.”. Aquí ya se empieza a esbozar cierta precaución sobre un problema de índole mundial que hasta entonces apenas despegaba. Además, el Gobierno estableció que las vacaciones de mitad de curso se moverían al 30 de marzo, y terminarían el 20 de abril. Esto fue





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

con el objetivo de aprovechar el tiempo de las vacaciones de los escolares mientras pasaba la pandemia, que se preveía que iba a durar un par de meses solamente.

Adicional a las medidas adoptadas ese día, hubo otra de gran cayado e importancia que tenía que ver directamente con los directores y coordinadores (o sea los gerentes educativos) y los profesores. Esta norma reza así:

Durante la semana del 16 al 27 de marzo, maestros y directivos estarán preparando planes y metodologías no presenciales de estudio, para ser desarrollados por los estudiantes desde sus casas. Para educación superior públicas y privadas, recomendamos en el marco de su autonomía, desarrollar durante semana del 16-20 de marzo estrategias flexibles para estudio virtual y/o distancia. Lo anterior permite que desde casa se adelanten procesos académicos hasta el 20 de abril. (Gobierno de Colombia, 2020)

La anterior directriz estaba prevista, como se puede evidenciar en la cita, solamente para una semana académica. Empero, la realidad terminó mostrando que esta metodología acabó imponiéndose durante la mayor parte del año 2020. Esta incertidumbre cogió por sorpresa no solo a la comunidad educativa, sino también al mismo Gobierno y a toda la sociedad. En este escenario educativo incierto y caótico el gerente educativo tuvo que apretar las riendas de la escuela e idear, casi de la nada y contrarreloj, un modelo educativo nuevo que pasara únicamente por la virtualidad y la digitalización de todos sus aspectos y actores.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

En ese momento, la escuela tuvo que enfrentar inversiones económicas importantes para asegurar la supervivencia de los cursos impartidos por los profesores, por lo que se vio forzada a comprar apresuradamente y en grandes cantidades herramientas digitales, como *hardware* (computadores, cámaras web y micrófonos para los docentes) y *software* (como licencias de programas de pago para posibilitar la enseñanza virtual). Además, los profesores tuvieron que invertir —de su propio bolsillo en muchas ocasiones— en un mejor servicio de internet para lograr buena calidad de audio y video en las clases y herramientas digitales apropiadas para la gran carga de trabajo virtual.

En conclusión, como es costumbre en esta investigación, y como se hizo en el capítulo anterior, en este apartado se enumeran algunas recomendaciones que los gerentes educativos deben tener en cuenta para afrontar la incertidumbre que puede generar una pandemia, como la que todavía se vive en muchos lugares del mundo. En primer lugar, hay que decir que acumular compulsivamente recursos didácticos, materiales, planeaciones y herramientas digitales no tiene ningún sentido; esto es así por varios motivos que se exponen a continuación.

La temporalidad de una catástrofe de este tipo es incierta en la acepción más literal de la palabra: no se sabe cuándo puede volver a ocurrir. No solo no se sabe en qué época del año va a pasar, sino que tampoco es un hecho cierto que vaya a ocurrir en este siglo tan siquiera. Por eso, este desastre natural podría ocurrir en cualquier momento del año escolar (por lo que tendría que haber una base de datos de materiales, recurso, actividades y planeaciones de clase actualizada para todas y cada una de las clases del año en todas las asignaturas; sin contar con que el currículo y sus contenidos cambian de tanto en tanto).





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**Acreditación de
Alta Calidad**
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Además, una pandemia podría tomar fuerza dentro de treinta, cincuenta o cien años, por lo que acaparar herramientas tecnológicas como computadores, cámaras, micrófonos y periféricos solamente sería un gasto innecesario: los computadores que se utilizaban hace treinta años no tenían la capacidad de cómputo de una aspiradora digital de hoy en día. Es decir, dentro de cincuenta años, las herramientas digitales que hoy son tecnología de punta serán artilugios obsoletos que pertenecen a un museo. Por esta razón, puede que muchos de los objetos que se compran en grandes cantidades para tener y utilizar en caso de una pandemia ni siquiera lleguen a estrenarse, lo que genera un gasto inútil en la institución educativa.

En cambio, las medidas que hay que adoptar, desde la perspectiva de esta investigación, son la inversión en capacitación docente, la estabilización económica y social de la comunidad educativa y un protocolo claro a seguir en situaciones de emergencia de este tipo, con normas definidas, claras y consecuentes. Con unos maestros bien capacitados para adaptar sus metodologías y maneras de enseñar a la educación virtual en pandemia se puede mitigar, hasta cierto punto, el impacto inicial de una pandemia; además, puede ayudar a ganar tiempo valioso para que los estudiantes no sufran altibajos en sus procesos formativos.

Luego, si toda la comunidad educativa —es decir los profesores, los directivos, los estudiantes y sus familias— poseen cierto nivel de estabilidad económica y social, es más difícil que se vean afectados en el corto plazo de la pandemia y es posible que logren, gracias a su buena calidad de vida, adaptarse a las nuevas condiciones y metodologías educativas utilizadas debido a la contingencia. Por este motivo, el gerente educativo, junto con la escuela y su comunidad, deben propender por la inversión social y la cohesión de todos los actores del





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

contexto escolar, además de velar por el bienestar de los estudiantes y sus familias y ayudar —en la medida de lo posible— al desarrollo económico y social de la comunidad educativa.

Finalmente, la última recomendación para el gerente educativo en tiempos de incertidumbre por pandemia es la elaboración de un protocolo a seguir en casos de emergencia de esta índole. Es decir, el gerente educativo debe, junto con toda la comunidad, elaborar un manual claro, conciso y atemporal que sirva para que futuras generaciones tomen de referencia para saber qué hacer en caso de pandemia.

Este protocolo debe incluir aspectos básicos como qué hacer antes, durante y después de la pandemia, cómo hacerlo y que variables tener en cuenta para el buen desarrollo de la enseñanza durante esta contingencia. También debe poseer un derrotero con objetivos claros y realistas; por ejemplo: “cuando el brote empiece a llegar al país, empezar a preparar el cambio a la educación virtual y hacer pruebas piloto para testear el funcionamiento y poder corregir y hacer cambios con suficiente tiempo de antelación”. Con estos aspectos en mente, se puede tener mejor control de la escuela en caso de que una enfermedad se esparza por todo el globo.

Capítulo III: incertidumbre en tiempos de crisis económica

Este capítulo es, junto con el de la incertidumbre en tiempos de violencia, el más relevante para la historia de Colombia; pues la pobreza económica, así como la violencia, han sido componentes históricos omnipresentes en el país desde incluso antes de la proclamación de independencia. La crisis económica ha sido el diario vivir de la población colombiana durante los últimos dos siglos, y se ha acrecentado desde la apertura económica de finales del siglo XX.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Según la revista Forbes (2020), citando un estudio hecho por el Índice de Desarrollo Regional para Latinoamérica, “Colombia es el país más desigual de toda América Latina”.

Según este mismo estudio, las diferencias regionales dentro de Colombia son las más abismales de todo el continente. Estas diferencias se ven principalmente en el bienestar económico, la seguridad, la salud y la educación. Ahora bien, la brecha económica es también abismal entre la población más acaudalada y la más pobre del país: hay muy pocos muy ricos y muchos muy pobres. Este, sin lugar a duda, es un desafío para todos los gerentes educativos del país, para los que trabajan tanto dentro como fuera del aula de clase.

Los gerentes educativos que lideran las instituciones educativas se ven en la gran incertidumbre de conseguir financiación estatal y salir a flote en medio de la crisis económica; pues la quiebra del centro de enseñanza solamente acrecentaría más en el futuro los problemas económicos de la población más necesitada, creando más desigualdad y dificultad de acceso al mercado laboral. Los directores y personal administrativo del colegio cargan con la responsabilidad de la buena administración de los colegios, y toda la comunidad educativa tiene las esperanzas depositadas en la educación como medio de ascenso social. Según un informe de Unicef de 2015 citado por el diario El País (2019), “la educación femenina está correlacionada con una disminución en las tasas generales de fertilidad. Las mujeres con educación primaria tienen, en promedio, 0,7 partos menos que las mujeres sin educación” en África Subsahariana.

Es por este motivo que es importante garantizar el acceso a la educación para todos los grupos sociales para disminuir las brechas económicas entre los sectores de la población y alcanzar la equidad de oportunidades para todos los habitantes del país. Adicionalmente, en





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

cuanto a los gerentes educativos que trabajan enseñando en el aula de clase, es un reto mantener la igualdad de rendimiento y la paridad en el aprendizaje cuando hay alumnos que tienen hándicaps importantes como desnutrición, problemas financieros al interior de la familia, violencia intrafamiliar o trabajo infantil.

Para ampliar la anterior afirmación, un niño que tiene hambre, está traumatizado física o emocionalmente, tiene su mente absorta debido a problemas extraescolares o sufre directamente los estragos de la crisis económica no estará en las mismas condiciones de aprendizaje que un alumno que tiene todas sus necesidades resueltas por sus padres y vive una vida feliz. Además, estas dificultades provocan la deserción escolar con frecuencia; pues en diversas ocasiones los niños deben trabajar para comer o su bajo desempeño académico desemboca en frustración escolar. El gerente educativo debe proveer un ambiente seguro y ajeno a los problemas externos para garantizar el bienestar de sus alumnos dentro del aula de clase.

Por si fuera poca la responsabilidad de los diferentes tipos de gerentes educativos para la calidad de la educación y el futuro de la comunidad educativa, varios autores de la comunidad científica y académica reconocen el papel del gerente educativo en la mejora de la educación.

López (2010) lo expresa así:

[...] el liderazgo de los directivos juega un papel clave en el mejoramiento de los aprendizajes, pues aún cuando actúa de manera indirecta, su capacidad de mejorar las condiciones de trabajo, la motivación y el compromiso de los profesores y las capacidades profesionales se traducen en cambios de prácticas que redundan en mejores resultados. Pp. 3-4





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

La cita anterior es un fuerte indicio de que es de común acuerdo entre los académicos y teóricos de la educación que el gerente educativo, tanto dentro como fuera del aula de clase, es gran responsable de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en su institución educativa, así como de la sustentabilidad económica y la sostenibilidad ambiental y social de la educación que promueven en el colegio y en las clases que imparten. El buen rendimiento y la sabia toma de decisiones por parte del gerente educativo puede ayudar a paliar la incertidumbre educativa en tiempos de crisis económica.

Ejemplo de lo anterior es la reforma curricular que se puede llevar a cabo en una eventual crisis socioeconómica: el currículo —o intención formativa, que es lo mismo— se puede y se debe adaptar y transformar para suplir las necesidades educativas de la población y la comunidad educativa a corto, mediano y largo plazo por medio de la enseñanza de competencias esenciales, como la economía del hogar, habilidades prácticas para la vida, finanzas personales y negociación estratégica. Las posibilidades de supervivencia de la comunidad educativa en tiempos de crisis económica pueden verse aumentadas con un currículo pertinente a los tiempos que corren y adaptado a las necesidades (inmediatas y perennes) de los estudiantes y sus familias; pues es la escuela la que sirve a los ciudadanos, no al contrario.

Finalmente, el gerente educativo también debe gestionar programas de ayuda —en la medida de sus posibilidades— a la comunidad educativa y a los estudiantes en medio de una crisis económica. Esto, en el caso de la educación superior —para variar— significa, por ejemplo, brindar ayudas sociales a los estudiantes más desfavorecidos, crear puestos de trabajo que dinamicen la economía y alivien las necesidades económicas de los alumnos y propender por





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

la solidaridad al interior del plantel proveyendo donaciones y siendo flexibles en la educación para con los aprendientes que tienen más responsabilidades aparte de sus estudios superiores.

En conclusión, la crisis económica, así como la pandemia y la violencia, es una tragedia nacional que podría ocurrir en cualquier momento y durar un largo tiempo, además de afectar profundamente las dinámicas sociales y las perspectivas a futuro de gran parte de la sociedad; así como la supervivencia y el bienestar de millones de personas que dependen de una economía frágil y descuidada con frecuencia por los gobiernos a lo largo de la historia. Por eso, es labor de los gerentes educativos que dirigen el colegio y las aulas de clase ayudar a aplacar las necesidades de la comunidad educativa en tiempos de incertidumbre por pobreza y desigualdad. Además, es por medio de toma de decisiones e iniciativas apropiadas que la escuela como actor de la sociedad puede ayudar a paliar el hambre y la desigualdad en el país más desigual de América Latina.

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusiones generales de este largo y sistemático proceso investigativo se pueden establecer tres corolarios principales que sirven como deducción de los temas tratados en los capítulos anteriores. Estos corolarios se enumeran a continuación y después se teoriza sobre cada uno de ellos. Las conclusiones son las siguientes:





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic. 2019 - vig. 4 años

1. El gerente educativo —que no sólo es el rector de una institución educativa, sino también el actor que gerencia la educación al interior del aula de clase— es el principal responsable de la sostenibilidad y supervivencia de la escuela como centro de formación, así como del desarrollo humano y económico de los alumnos y de la comunidad educativa.
2. La sociedad colombiana posee un trasfondo histórico muy trágico: el colonialismo, el expolio, la violencia y la pobreza han sido elementos definitorios en la historia e idiosincrasia de la Nación. Esto tiene efectos muy perjudiciales en la cohesión del tejido social del país y en los índices de desigualdad y corrupción. Por eso, la alternativa y cura más sensata es apostar por una educación que ofrezca oportunidades de mejora y bienestar.
3. Las situaciones infortunadas, desastrosas e imprevisibles que fueron tratadas en este trabajo, como la pandemia, la violencia y la crisis económica, son problemas que pueden aparecer en cualquier sociedad en cualquier momento, y por su propia naturaleza trágica e inestable generan incertidumbre en la sociedad en general y en la educación en particular. Por eso, los gerentes educativos deben estar preparados y tener planes de contingencia para cuando sucedan tales desastres.

Luego, para desglosar y ahondar en cada una de las conclusiones se abordará en los párrafos subsecuentes cada uno de los corolarios en orden de enumeración. Por ejemplo, en cuanto a la primera conclusión, se puede empezar diciendo que la educación es vista en la





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

actualidad como el futuro del mundo y la única manera en la que una persona puede escalar socialmente y alcanzar un nivel de bienestar que antes no poseía: ya no se concibe la vida laboral sin un estudio cada vez más especializado.

Es por este motivo que todas las esperanzas del mundo están puestas en la escuela como solución de formación de la sociedad, y es el gerente educativo —como capitán y primero al mando en las instituciones educativas, así como dentro del aula de clase— el principal responsable de que la escuela se mantenga a la vanguardia de la enseñanza en un mundo vertiginosa y constantemente cambiante. Es la labor de los directivos y de los profesores que forman a los profesionales del futuro prever las necesidades educativas de la sociedad del futuro y actuar en consecuencia con ello.

Es bien sabido y aceptado por la comunidad académica contemporánea y por el grueso de la población que la educación significa desarrollo humano y progreso social y económico de las comunidades en las que ésta se fomenta. Es así como el gerente educativo debe propender por preservar la labor humanista y social de la escuela, evitando *ipso facto* que la institución quiebre o se deteriore debido a una mala administración. Por otro lado, el gerente educativo en el aula de clase tiene como imperativo moral hacer del salón un lugar sagrado, seguro y aislado de los problemas del mundo exterior; un lugar que garantice el bienestar y la felicidad de sus alumnos; un lugar que albergue una esperanza de progreso.

Más adelante, en cuanto a la segunda conclusión, la historia de Colombia es un libro lleno de tragedias, crímenes de guerra y vejámenes que han afectado directa e indirectamente a la





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

población, infraestructura, economía y cultura colombianas para mal en muchas ocasiones. La apuesta más apropiada para subsanar esta deuda histórica de los gobernantes con su país es la educación de calidad, bien estructurada y con perspectivas realistas del contexto y del radio de acción de la enseñanza para mejorar el bienestar de la mayor parte de la población del país más desigual de América Latina.

Finalmente, la tercera conclusión es que los desastres y tragedias sociales, como la pandemia, han dejado de enseñanza al mundo que hay que estar siempre preparado y tener varios planes de contingencia para cuando suceda lo imprevisto. Por ejemplo, la calidad en la enseñanza se vio afectada profundamente en la gran mayoría de escuelas del mundo debido a los confinamientos impuestos por los gobiernos alrededor del globo.

Es también responsabilidad del gerente educativo estar preparado y actuar sabiamente en tiempos de incertidumbre por crisis económicas, violencia y pandemias para mitigar los daños a los sectores poblacionales más vulnerables; pues la escuela puede jugar un rol determinante en el impacto a corto, mediano y largo plazo de los desastres naturales y humanos. De la buena y pronta actuación de la escuela como ente protector de la sociedad y mecenas del conocimiento depende el buen control de una pandemia, el control de daños en una profunda crisis económica y la protección de los desamparados en tiempos de violencia y odio. Es por estos motivos que la labor del gerente educativo no puede ser pasada por alto en una sociedad que está llena de cicatrices de guerra, como es el caso de la colombiana.





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Referencias

- Arévalo, F., Peñaloza, M., Pirela, V. (2012). *Los retos de la gerencia educativa en el presente siglo*. Encuentro Educativo Vol. 19(2) Mayo - Agosto 2012. pp. 208 - 219
- Boggino, N. (2005). *Los valores y normas sociales en la escuela. Una propuesta didáctica e institucional*. Homo Sapiens Ediciones Rosario Santa Fe: Argentina. Recuperado de <http://www.terras.edu.ar/cursos/118/biblio/78ViolenciaConflictoyConvivenciaEscolar.pdf>
- Caballero, A. (2017). *Historia de Colombia y sus oligarquías (1498 – 2017)*. Capítulo 11: La Violencia. Recuperado de <https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/proyectos-digitales/historia-de-colombia/libro/capitulo11.html>
- Cucho, H. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en tiempos de pandemia en las instituciones educativas de Pucallpa, 2020*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2018). *Indicadores básicos de TIC en Hogares*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares#regional>
- de Gallardo, M., Hernández, Z. (2007). *Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 9(2), 318-344





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Echeverría, R. (2004). *El gerente Coach: Un nuevo modelo de gestión para el siglo XXI*. Weston, Florida.

El País, (2019). *La investigación que pone cifras al descenso de hijos cuando las mujeres estudian*.

Consultado el 6 de septiembre de 2021 en

https://elpais.com/elpais/2019/03/20/planeta_futuro/1553108159_027793.html

Forbes, (2020). *Colombia es el país más desigual de toda América Latina*. Consultado el 6 de septiembre de 2021 en <https://forbes.co/2020/10/30/economia-y-finanzas/colombia-es-el-pais-mas-desigual-de-toda-america-latina/>

Gobierno de Colombia, (2020). *Acciones tomadas por el Gobierno*. Consultado el 8 de julio de 2021 en <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones/acciones-de-educacion.html>

Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* Harvard Business Review, 82(1), 82-91.

Guzmán, G., Fals, O., Umaña, E. (1962). *La violencia en Colombia: estudio de un proceso social*. Ediciones Tercer Mundo. Bogotá, Colombia.

López, V. (2010). *Liderazgo y mejora educativa*. Revista Psicoperspectivas, Vol. 9, N° 2 (julio-diciembre), 2010.

Martínez, A. (2016). *La violencia: Conceptualización y elementos para su estudio*. Política y Cultura, otoño 2016, N. 46, pp. 7-31





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Médicos Sin Fronteras, (2020). *¿Qué es una pandemia? ¿Cuál es la diferencia entre pandemia y epidemia?*. Consultado el 7 de julio de 2021 en <https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-pandemiacual-la-diferencia-pandemia-y-epidemia>

Ministerio de Educación Nacional, (1994). *Ley General de Educación*. Bogotá, Colombia.

Molinar, M. (2018). *La educación que necesitamos ante los retos del futuro*. Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/educacion-ante-retos-del-futuro>

Organización de Naciones Unidas, (2017). *Colombia es el segundo país del mundo con más desplazados internos*. Consultado el 29 de junio de 2021 en <https://news.un.org/es/story/2017/06/1381371>

Ospina-Ramírez, D. & Ñañez, J. (2020). *Rastros de violencia institucional: retos para el gerente educativo como constructor de paz en la escuela*. Revista Colombiana de Educación, 1(79).

Ramírez, D., Laitón, S. & Ruiz, J. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. Diálogos de saberes, (46), 187-200.

Ramírez, L. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. Educación y Educadores Vol. 7. Universidad de la Sabana.

Real Academia Española, (2014). *Definición de «violencia»*. Consultado el 30 de junio de 2021 en <https://dle.rae.es/violencia?m=form>





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

Romero, F. (s.f.). *Conflicto armado y escuela en Colombia*. Recuperado de

https://die.udistrital.edu.co/sites/default/files/doctorado_ud/publicaciones/conflicto_armado_y_escuela_en_colombia_0.pdf

Sánchez, D. (2013). *Como un gerente logra ser un buen líder*.

Swissinfo, (2006). *Violencia y pobreza afectan educación en Colombia*. Consultado el 29 de junio de

2021 en <https://www.swissinfo.ch/spa/violencia-y-pobreza-afectan-educaci%C3%B3n-en-colombia/5591698>

Universidad de Lima, (2020). *Las dificultades de la educación ante el nuevo coronavirus*. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/psicologia/noticias/las-dificultades-de-la-educacion-ante-el-nuevo-coronavirus>





Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

Universidad Católica de Manizales
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia
PBX (6)8 93 30 50 - www.ucm.edu.co