

LA GESTIÓN EDUCATIVA UN NUEVO PARADIGMA¹

Amanda Correa de Urrea
Angélica Álvarez Atehortúa
Sonia Correa Valderrama

La Especialización tiene como objeto de formación la Gestión Educativa, la que es inherente, no sólo a las instituciones educativas concebidas como tales en el ámbito de la función pública y en el ámbito privado, sino también a todas aquellas organizaciones que dentro de su función misional y compromiso social implementan acciones tendientes a la formación, capacitación y actualización de los ciudadanos desde la perspectiva de la función social pedagógica.

El presente documento pretende ayudar a clarificar la pregunta relativa a lo que hoy se entiende por gestión ya que es común referirse a ésta como un sinónimo de administración o dar por hecho que cuando nos referimos a ella todos estamos hablando de lo mismo.

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la misma la dimensión participativa, es decir se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, 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

1. Este documento retoma los contenidos planteados en la propuesta técnica de la Especialización en Gestión Educativa de la Fundación Universitaria Luis Amigo, los cuales fueron ajustados por Sonia Correa Valderrama, Amanda Correa de Urrea y Angélica Álvarez Atehortúa, con el objetivo de adecuarlos a los requerimientos del curso académico Marcos Referenciales de la Gestión Educativa, de la misma Especialización.

Mientras que el concepto de gestión se gesta entre el desarrollo de la modernidad y la postmodernidad, la disciplina social llamada administración lo hace en contexto de la modernidad a finales del siglo XVIII europeo. De un lado la administración de empresas emanada de la revolución industrial y de otro la administración pública que se da con el surgimiento de los Estados-nación. La administración tiene un desarrollo teórico importante durante el siglo XIX.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

De acuerdo con lo anterior, para abordar la comprensión y aplicación de la Gestión Educativa, los participantes en este proceso de formación, deben conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las áreas de la administración, la gestión y la educación y, entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los

administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros. Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes. Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizado.

Como puede observarse, la evolución y aplicación práctica de la gestión educativa ha estado sujeta a los cambios y reformas en el Estado, la administración pública y las políticas educativas.

Precisamente, en las décadas de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo.

En este sentido Cassasús (2000) expresa que el Estado pasa de ser una entidad productora con una gran esfera de influencia en todos los sectores, a ser una entidad reguladora en la que se implementan políticas de descentralización y se redistribuye el poder central. Sin embargo, esta transformación del Estado pasa por una nueva etapa de restitución que se ha llamado el Estado Necesario, en el cual se recupera la esfera de influencia del Estado Central mediante procesos de recentralización. Ambas formas, la descentralización y la recentralización implican necesariamente el diseño de formas de gestión que las viabilice.

En consecuencia, en el sistema educativo colombiano se gestaron estos mismos procesos de descentralización y recentralización, lo que generó una serie de transformaciones en las políticas educativas que convirtieron a la gestión en el eje principal de las reformas. De igual manera, se produjeron cambios sustanciales en la concepción de la educación y sus modelos pedagógicos y en los roles asumidos por instituciones y organizaciones que cumplen un servicio social pedagógico; así mismo, se replanteó el papel de los directivos y de la comunidad como protagonistas de los procesos de

formación. Desde la perspectiva de la educación permanente, se hizo necesaria una gestión que articule la visión de lo educativo - cultural y que lidere procesos de comunicación con una visión holística e integral de las áreas de gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad.

De acuerdo con lo anterior, la gestión se convierte entonces en una disciplina que permite responder a los cambios y retos que implican las reformas arriba anotadas.

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad.

En un segundo momento de evolución de la disciplina, el ser humano se convierte en el foco de atención de la administración. Surge entonces el enfoque humanista, donde priman las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social. La organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional. Una definición de administración en este sentido es la propuesta por Koontz y O'Donnell como "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Posteriormente, surge el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses promovidos por Deming e Ishikawa y por el socio-análisis francés. Este modelo se caracteriza por ser participativo y por concebir la

organización como un sistema abierto en el que las variables situacionales del medio externo llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política.

Un último enfoque es el culturalista que propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural. (Sander, 1995)

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Es en el marco de los movimientos sociales de "68" en que se cuestiona el papel de las instituciones sociales y de la escuela en que surgen los modelos participativos que dan origen a lo que hoy conocemos como gestión

En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos fuertes tendencias. La primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas, que nace en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de calidad, con una marcada influencia en América Latina. La segunda, es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

Paralelamente, en América Latina, durante las décadas de los 80 y 90, producto de los procesos de globalización, apertura e internacionalización de los mercados, se gestan cambios políticos, económicos y administrativos, lo que genera transformaciones importantes tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas. Estos cambios lograron permear la manera de dirigir las instituciones educativas y exigieron redefinir el rol que en ellas cumplen sus directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas; al papel de los sujetos en las organizaciones; a la redefinición de las relaciones de poder; al reconocimiento del valor de la intersubjetividad la

que es asumida como proceso que da origen y funda la gestión; a la valoración del trabajo en equipo, de las metas y visiones compartidas, elementos éstos que configuran y dan sentido a la gestión educativa.

Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea a las instituciones de educación una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder a estas exigencias implica a las instituciones la resignificación de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados obtenidos en el proceso educativo.

Planteada así la cuestión, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

En este contexto, según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

Finalmente, la gestión educativa según Lya Sañudo (2006) se define como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”

Concepto de Gestión

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casassús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

La administración como disciplina fundante y el surgimiento de la gestión, se han enriquecido a través de la historia con los aportes de filósofos, sociólogos, psicólogos y administradores, quienes desde sus reflexiones buscan comprender e interpretar la acción del ser humano, sus motivaciones, lo que los impulsa a mejorar su desempeño y a potenciar las organizaciones.

La gestión como disciplina surge en la segunda mitad del siglo XX como una evolución de la administración moderna. En sus orígenes se distinguen dos corrientes:

1. Perspectiva de la experiencia: orientada al análisis y reflexión casuística de las experiencias de algunos empresarios que comienzan a escribir sobre sus prácticas en la administración de grandes empresas en los años sesenta en Estados Unidos.

2. Perspectiva teórica: desarrolla modelos teóricos aplicados a la gestión como son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. (Cassasus, 2000)

En su desarrollo, las definiciones de gestión se han elaborado a partir de criterios tales como: el objeto del cual se ocupa, los procesos que intervienen en ella, la organización de recursos, los objetivos y la interacción entre personas. A partir de estos criterios algunas definiciones de gestión orientadas a los recursos y retomadas por Casasús, son:

- “Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”
- “Capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”
- “La generalización y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”

En cuanto a las definiciones que se orientan a la interacción entre las personas, para Agyris y Schon (1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Una definición centrada en los procesos propuesta por Arie de Geus (1988) concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades,

gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

En este último concepto de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros. De esta manera, la organización responde a las exigencias de su entorno interno y externo, elementos que las configuran como sistemas abiertos en constante aprendizaje y transformación.

De lo anterior, se desprende que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas.

La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. En este sentido, Cassasus (2000) clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional.

Cada uno de estos marcos conceptuales propone nuevas perspectivas de actuación en las instituciones, un modelo no anula o excluye al otro, antes bien, lo complementa y aporta comprensiones más amplias de la realidad. De igual manera, cada modelo se concretiza en un estilo de dirección que

depende de las formas de relación e interacción de los gestores educativos con sus grupos de trabajo, de la concepción de organización que se propone, del papel que juegan las personas en ella y de las formas de concebir el mundo y la relación con el entorno. Podría decirse que estos modelos son pertinentes de acuerdo con las demandas que el desarrollo económico, político y social plantea a las organizaciones.

Campos de Acción de la Gestión Educativa

El documento Visión Colombia 2019 (2006) destaca como acción necesaria el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector, esto es su eficiencia. Así mismo plantea que tradicionalmente dicho sector ha estado orientado al trabajo por procesos, no por resultados. A la restricción de recursos –que se agravan cuando son utilizados de manera ineficiente-, se suman fallas elementales de gestión tales como ausencia de información, de procesos claros y sistemas de trabajo; la resistencia al cambio de los actores involucrados, y los múltiples intereses particulares que inciden en las decisiones.

Avanzar a la descentralización y autonomía de las instituciones educativas y en su modernización es uno de los principales desafíos que enfrentará el sector y la gestión educativa en los próximos años, lo que derivará a un mejor servicio y una mayor responsabilidad de los distintos niveles de administración del sector, lo cual exige:

- Fortalecer la autonomía y responsabilidad de las instituciones educativas mediante la definición precisa de los resultados que se esperan de ella
- Fortalecer la gestión en todos los niveles, de manera que estén en capacidad de definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones

- Contar con un liderazgo independiente y con organizaciones alineadas hacia el logro de los objetivos.
- Administrar los recursos en forma eficiente y transparente.
- Rendir cuentas sobre los resultados de gestión.
- Maximizar la participación de las comunidades educativas en función del bien general

Este mejoramiento de la gestión exige competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa en sus organizaciones. Por esta razón hay necesidad de instalar en las organizaciones educativas procesos de gestión directiva, administrativa, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad que generen condiciones favorables para el logro de resultados y el mejoramiento continuo, tanto al interior de la educación institucionalizada como en relación con la función social pedagógica.

En este contexto de búsqueda para la superación de limitantes del desarrollo humano y social la gestión educativa se configura como una disciplina cada vez más necesaria para quienes lideran instituciones o procesos educativos. La gestión educativa es también un mecanismo que permite obtener mayor eficiencia y orientar la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación. En síntesis, Colombia requiere hoy de una gestión educativa de calidad, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la democratización, la descentralización, la modernización administrativa, la revolución tecnológica y la globalización.

Los gestores educativos son profesionales al servicio de instituciones públicas y privadas, y de organizaciones no gubernamentales (ONGS educativas), caracterizadas en la mayoría de los casos por un modelo de dirección normativo, con autoridad vertical, situaciones abstractas, determinadas,

seguras, rígidas, homogéneas, unidimensionales y objetivas, donde no ha habido espacio para la pregunta, la reflexión y la creatividad, evidenciado esto, en el cumplimiento de normas ajenas a las realidades sociales y comunitarias.

Este modelo anclado en lo vertical, centralista y con relaciones monopólicas, mantuvo por varios siglos en un letargo, tanto a la sociedad como a las instituciones, impidiendo el avance y transformación a nivel educativo, cultural, social y económico.

Actualmente el modelo social se caracteriza por la apertura al mundo global, descentralizado, de relaciones horizontales, sujeto a cambios y transformaciones imprevistas, donde se privilegia la participación, el pluralismo, la solidaridad, la concertación, el liderazgo compartido, la democracia y la resolución de conflictos mediados por el diálogo. En este modelo la educación permanente y a lo largo de toda la vida, exige un nuevo paradigma que funciona con principios de autoridad flexibles, con necesidades reales y contextualizadas, con diversidad de criterios, con estrategias interdisciplinarias y con enfoques no solo locales sino globales.

Este nuevo modelo de gestión debe posibilitar la conformación de una sociedad democrática, caracterizada por equidad social, política y económica, donde se privilegie lo personal, lo comunitario, lo pluralista y lo participativo, para lograr la realización del ser humano en todas sus dimensiones; donde se favorezcan los esfuerzos compartidos y se puedan armonizar las voluntades de manera que disminuyan las divergencias.

Por tanto, se deben implementar acciones que generen conciencia acerca de la necesidad de asumirnos todos como responsables de la educación, o “la educación un asunto de todos”, donde la comunidad sea la veedora del proceso, pero también participe en programas de cooperación y ayuda solidaria.

Así mismo, las tendencias actuales de modernización administrativa y especialmente educativa, plantean que quienes lideran instituciones y procesos educativos, requieren considerar tres dimensiones de la gestión: la teórica (principios de gestión y educación), la política (reformas y directrices

nacionales e internacionales) y la pragmática (la vivencia cotidiana en el escenario educativo y social).

Áreas y procesos de la Gestión Educativa:

La gestión es un proceso más genérico que la administración. La práctica de la gestión implica planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar en relación con los contextos.

La gestión educativa como proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano.

La gestión educativa obedece a procesos de democratización y descentralización administrativa que se vienen dando en el país, a raíz de las reformas político-administrativas que afectan a municipios, organizaciones e instituciones quienes deben asumir las competencias que la ley les asigna.

Característica importante de la gestión educativa es que no se basa en uniformidades; ella reconoce la complejidad de las organizaciones y el carácter singular y específico de cada una de ellas, de allí que enfatice en el desarrollo de una visión de futuro construida participativamente y en que la organización se involucre en un horizonte compartido con énfasis en la anticipación de resultados. Acentúa la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar en referencia a los procesos de cambio y de transformación educativa que se requieren.

De acuerdo con los ámbitos, procesos y elementos de la gestión educativa, ésta se analiza y comprende desde cuatro áreas sistémicas, y por lo tanto interactuantes en el escenario escolar, las que el Ministerio de Educación Nacional ha definido así:

La gestión directiva definida como la misión orientadora, requiere de un liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión, misión, valores y principios institucionales. Para la formulación de las metas; la articulación de planes, programas y proyectos. Para la definición de una cultura organizacional que incida en el logro de los objetivos institucionales y para lograr la apropiación del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional por parte de la comunidad educativa.

Una gestión directiva eficaz reconoce las necesidades y potencia las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución; hace seguimiento a metas e indicadores que permitan el control del quehacer directivo, administrativo-financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia.

Igualmente, se preocupa por una adecuada gestión del conocimiento al interior de la institución educativa a la que reconoce como una organización inteligente, como una organización que aprende. Por esta razón recupera y da sentido a los aprendizajes obtenidos por los equipos de trabajo y la comunidad educativa en general, para reflexionarlos, sistematizarlos, retroalimentarlos y transferirlos a toda la institución y, de esta manera, convierte el aprendizaje y el conocimiento en el principal activo de la misma.

La gestión directiva lidera, propicia y se compromete con la convivencia escolar; organiza la conformación y puesta en marcha de las diferentes acciones y responsabilidades del gobierno escolar, para garantizar la participación de éste y de la comunidad educativa en la toma de decisiones; construye mecanismos y canales de comunicación coherentes con el horizonte institucional; crea mecanismos y herramientas de seguimiento, autoevaluación

y control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que orientan y dan sostenibilidad a la institución.

La gestión académica visibiliza el logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano en el ser, el estar, el hacer, el tener, el convivir y el trascender expresados en planes de estudio contextualizados.

La gestión académica tiene como elementos de referencia los resultados de las evaluaciones internas y externas y los estándares básicos de calidad educativa. Para ello trabaja aspectos como el diseño e implementación de planes de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje, proyectos transversales, investigación, clima de aula y estrategias de articulación de grados, niveles y áreas. Esto como producto de la evaluación externa y la autoevaluación en las que se valoran los objetivos académicos, las metas de desempeño, los indicadores de logros, los estándares de competencia, los acuerdos pedagógicos, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la integración curricular, el diálogo entre grados, áreas y niveles, los recursos y las oportunidades de mejoramiento.

La gestión académica da cuenta del desarrollo de la misión esencial de una organización educativa y tiene como función la organización, distribución y apropiación del conocimiento en contexto, producto de los aprendizajes significativos que deberán ser comprendidos por el estudiante para ser protagonista de su proyecto de vida y para su inserción en el mundo productivo de una manera reflexiva, crítica, creativa y propositiva. Para ello, la gestión académica se preocupa por la formación en competencias básicas que le permitan al individuo desempeñarse eficazmente; por la construcción de identidad nacional como demanda de un sistema cultural; por la educación democrática con valores como la solidaridad y la participación; y por los aportes científicos para el desarrollo de la ciencia, desde una concepción del conocimiento amplia y rigurosa que favorezca el desarrollo de competencias científicas, operativas y sociales. (SEM, 2005)

En esta área de gestión se evalúa y reconoce la importancia de lo académico en la determinación de la calidad de la institución educativa, a través de las

características del currículo, los aspectos metodológicos y la evaluación del aprendizaje y, en particular, la dinámica del conocimiento que circula y se expresa en cada uno de los actores, directivos docentes y estudiantes. Para leer e interpretar la gestión académica es necesario relacionarla con las demás áreas de gestión, pues entre ellas existe una interdependencia mutua que las nutre, dinamiza y afecta.

La gestión académica permite además valorar la profesionalidad del docente, esto es, el reconocimiento a su formación, a su nivel de competencia, a su relación pedagógica con los alumnos y su capacidad de interacción y de trabajo en equipo con directivos, docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad educativa. Así mismo, reconoce la profesión del maestro como una práctica social que cobra sentido en el acto educativo, es decir, en el proceso enseñanza aprendizaje como quehacer fundacional de la misión académico pedagógica del maestro.

La gestión administrativa y financiera definida como misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la operalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, así como a los cambios internos y externos de la institución.

La gestión administrativa comprende una serie de acciones intencionadas mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la institución en sus diferentes ámbitos de gestión.

La gestión administrativa requiere de una visión sistémica de la organización. Esto significa que reconoce el todo y las partes que componen la institución, la interdependencia entre áreas, y la incidencia de las acciones en todo el sistema, en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, metas y estrategias institucionales.

Esta área de gestión requiere la revisión sistemática y la adaptación de las estructuras y formas de trabajo de la institución para responder a sus

necesidades de acuerdo con las características de las personas y de los equipos de trabajo que la constituyen; las concepciones de aprendizaje y enseñanza que se adopten, la definición de conocimiento con la que se trabaje y el tipo de maestro que se requiere. Para ello, reconoce y visibiliza las tensiones y los conflictos propios de la organización y busca permanente alternativas de mejoramiento convirtiéndose en una institución que aprende.

En el ámbito administrativo y financiero la información se considera como uno de los recursos más valiosos de la institución pues permite a los miembros hacer una adecuada planeación de su trabajo, así como un seguimiento permanente al desempeño y logros en los diferentes ámbitos de gestión. De igual manera, la información es el insumo para la obtención de estadísticas educativas e indicadores académicos, por lo cual se hace necesaria una gestión de la información, que sea crítica, responsable y rigurosa.

Esta área es la encargada de planear, administrar y disponer los recursos físicos, materiales y financieros de la institución; definir la política del manejo de estos recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este mismo sentido, es la encargada de los esquemas de contratación, contabilidad, manejo de inventarios, planes de inversión y asignación de presupuestos de inversión en relación con las necesidades del Proyecto Educativo Institucional.

Otra importante función de la gestión administrativa y financiera es gestionar el talento humano de la institución como acción necesaria para el desarrollo integral de las personas en aras de incrementar y calificar su contribución al desarrollo institucional, al cumplimiento de su misión y visión y al logro de la calidad académica. Para ello implementa acciones de inducción, reinducción, formación, seguimiento, supervisión, bienestar, incentivos, reconocimientos, motivación, etc. (SEM, 2005)

Finalmente, el área de gestión de convivencia y comunidad considerada como la misión vital de las organizaciones que lideran procesos educativos, ésta define, mantiene y hace seguimiento a la interacción existente entre los

miembros de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto con el medio social y productivo en el que se desenvuelve. En este sentido, esta área identifica necesidades y problemas del contexto social, propone acciones de proyección social y apoya programas que contribuyan a su solución y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La institución educativa desde la gestión de convivencia y comunidad genera vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, los líderes institucionales y comunitarios para proponer alianzas que posibiliten apoyar el desarrollo humano y social de la comunidad en la que está inscrita.

La gestión de convivencia y comunidad considera a los egresados de la institución educativa como capital humano importante para el desarrollo de programas académicos, culturales y de proyección social. Para ello, los convoca y organiza de acuerdo con sus profesiones, intereses, práctica laboral y los integra a las acciones y al desarrollo institucional.

Repiensa y resignifica la relación escuela-comunidad teniendo en cuenta referentes como el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución, con los cuales indaga la realidad para diseñar estrategias de prevención, convivencia, inclusión y permanencia que potencian la relevancia y pertinencia del Proyecto Educativo Institucional y su democratización mediante procesos de participación ciudadana.

La Gestión por Procesos en las Instituciones y Organizaciones Educativas

La gestión tradicional por funciones ha sido una constante en la administración privada y pública, especialmente en la dirección de instituciones educativas. Sin embargo, ésta ya no es suficiente para lograr la eficacia y eficiencia del sector educativo y mantener la competitividad. Por esta razón, se empieza a aplicar el enfoque de Gestión por Procesos a las organizaciones e instituciones educativas.

De igual manera, en los procesos de modernización de la administración pública también ha habido un especial interés en los últimos años en la gestión por procesos, pues cada vez se requiere lograr más y mejores servicios con igual cantidad de recursos involucrados, es decir, se busca la máxima productividad y eficiencia en la acción gubernamental, maximizando, a la vez, el impacto de actuación en los ciudadanos. (Medina, 2003)

Alejandro Medina (2003), cita a Hammer y Davenport para explicar que en esta perspectiva la organización es concebida como una red o telaraña de procesos de gestión interconectados entre sí. Y señala que “dicha concepción parte de la noción de que la mejora de calidad en una organización de cualquier tipo, descansa en mejorar los procesos más importantes que tienen lugar dentro de ella”. De ahí que la clave de la calidad en una organización está dada por el mejoramiento continuo de los procesos.

En el caso de la administración pública la gestión por procesos se orienta a la creación de valor público. Para lograr este propósito los gestores educativos deben desarrollar la capacidad de comprender la naturaleza de los procesos y la dinámica del cambio organizacional, para orientar sus acciones a la obtención de una mayor productividad, que se traduce en la creación del valor agregado en el producto, bien o servicio que llega a los ciudadanos.

Medina propone que la productividad, la creación de valor y los procesos constituyen un triángulo estratégico. En consecuencia, para hacer mejoras en la gestión pública es necesario articular cada uno de estos elementos entre sí, sin olvidar ninguno de ellos.

En el caso de las organizaciones y las instituciones educativas, como prestadoras de un servicio público: la educación, la gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa. Adicionalmente, la gestión por procesos articula temas como calidad, productividad, eficiencia y eficacia; e introduce un elemento más: cómo agregar valor al proceso educativo, lo que implica pensar en como innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Una de las características de las instituciones educativas es su permanente transformación y aprendizaje, por esta razón, se puede inferir que el cambio es lo único constante en la dinámica organizacional. En consecuencia, las instituciones educativas, como organizaciones, están sujetas a un contexto global de alta complejidad e incertidumbre, a las exigencias de las políticas educativas y a las transformaciones que la sociedad y el mundo moderno le plantean.

A partir de lo anterior, la gestión por procesos, aplicada a las instituciones educativas, puede definirse como una forma de gestionar la organización basándose en los procesos educativos. Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado en el servicio educativo, con el fin de obtener buenos resultados en los estudiantes y satisfacción en los demás miembros de la comunidad educativa.

Otra definición de proceso es la forma como se prestan los servicios, se logran los resultados y se realiza la interacción entre la institución, la comunidad y el entorno. (Medina, 2003)

Es necesario gestionar el cambio y esto significa que los gestores educativos deben desarrollar en las instituciones la capacidad de adaptación y modificar los procesos cuando se requiera; así mismo, tener habilidad para entender las necesidades y demandas del entorno y la comunidad y estar preparados para asimilar nuevos conceptos. Estas transformaciones y retos permanentes requieren de un director que gestiona el cambio de manera integral, inteligente, sistemática y sistémica. Una gestión orientada a los procesos que permita un conocimiento de la institución, de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Otro de los aspectos que se destaca en este tipo de gestión es el proceso de aprendizaje permanente, que consiste en incorporar los conocimientos y los aprendizajes acumulados en la organización y potenciar todo el conocimiento de los miembros, para garantizar el desarrollo de las actividades y satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Al respecto, Nogal Nogales señala: “El aprendizaje es la forma más efectiva de orientar el cambio en las organizaciones y este requiere conceder autonomía a las personas para desplegar y utilizar todo su potencial innovador y creativo, con responsabilidad y compromiso colectivo”. (Medina, 2003)

La gestión por procesos desarrolla en la institución, en los directivos, docentes y demás integrantes la capacidad de pensar en forma sistemática acerca de los problemas y las dificultades que puede enfrentar el estudiante y la comunidad, con el fin de generar posibles alternativas de solución. Esto permite movilizar el conocimiento y poner en acción la institución.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de gestión por procesos en las instituciones y organizaciones educativas permite:

- Enfrentar el cambio y el aprendizaje organizacional
- Dar respuestas pertinentes a las demandas de la comunidad
- Desarrollar la capacidad de adaptación al entorno
- Hacer más efectivo el uso de los recursos
- Desarrollar capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los estudiantes y de la comunidad
- Potenciar el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización
- Estimular el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos de que dispone para prestar los servicios educativos
- Posibilitar procesos de innovación en la gestión directiva, académico-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad, lo que implica generar nuevas ideas y modificar constantemente los modelos mentales y de actuación
- Estructurar el conocimiento de la institución en la búsqueda de solución de problemas de la sociedad mediante el desarrollo de un servicio educativo y social de calidad
- Liderar en la organización procesos de gestión integral de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

La gestión por procesos aplicada en las instituciones permite a sus directivos desarrollar una visión mucho más sistémica de la organización. Es decir, que el gerente por procesos se distingue por poseer un pensamiento sistémico, considera el todo y las partes, sus interrelaciones, las características de los procesos, los cambios del entorno y las demandas de los usuarios.

En consecuencia, un gestor educativo que orienta su función directiva en la gestión por procesos se caracteriza por:

- Generar una visión holística de las acciones y actividades de la institución.
- Entender que una de las exigencias para las instituciones en un mundo global es precisamente ofrecer una educación de calidad, pertinente y coherente con los cambios del entorno local, regional, nacional y mundial.
- Comprender muy bien que los procesos que desarrolla la institución son para lograr acciones más proactivas en función de la comunidad educativa y social.
- Considerar que el aprendizaje permanente permite dar una rápida respuesta a los cambios del entorno.
- Creer que el cambio en las personas es necesario para ajustar los procesos. Por esta razón, genera condiciones efectivas para propiciar los cambios en las personas que participan en los procesos de la institución.
- Facilitar la interacción de todas las actividades de la organización orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los estudiantes actuales y potenciales de la institución.
- Ser una persona flexible con una alta capacidad de respuesta.
- Facilitar el desarrollo del trabajo en equipo y promover la responsabilidad compartida.
- Optimizar el uso de recursos de la organización para generar valor agregado.
- Promover la innovación, la creación de valor, la eficacia y eficiencia.

Contextos de la Gestión Educativa

La Función Directiva

La función directiva es definida por José María Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Por su parte, Kotter (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones.

Según Mark Moore (2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación y, que responde además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

Esta creación de valor público en el ámbito educativo implica para el directivo su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas:

La gestión estratégica: Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas.

La gestión del entorno político: Es la relación del directivo en los contextos internos y externos mediante el uso inteligente de la persuasión y el ejercicio legítimo del poder como una acción que permite la participación, el consenso, la autorización, el apoyo, la colaboración y la obtención de recursos.

Según Longo (2002), la gestión política es también la capacidad del directivo para relacionar las propias responsabilidades con el marco institucional y político. Esto significa una comprensión de las normas y de las políticas educativas y su incidencia en el diseño y liderazgo de estrategias, planes y servicios institucionales; además, implica entablar relaciones con actores institucionales y políticos para convertirlos en aliados estratégicos que coadyuvan al desarrollo de la institución.

La función directiva desde su dimensión política llega a su plena realización cuando el directivo consolida, fortalece y empodera a la comunidad educativa para que participe activamente en la construcción de sentido del horizonte institucional como una condición sine qua non es posible la formación integral de los alumnos.

La gestión operativa: Es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados. Tradicionalmente en esta esfera es donde se ha concentrado la actuación del directivo, pero realmente se requiere una gestión integral que articule lo estratégico, lo político y lo operativo.

Los planteamientos anteriores valorados a la luz de la actuación de los directivos en el sector educativo, permiten concluir que éste es el actor

fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución. En este sentido, el directivo docente:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional
- Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.
- Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.
- Verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

Estilos de dirección

La dirección y gestión de las instituciones educativas ha estado determinada en gran medida por la forma o estilo de dirección que asumen quienes las dirigen. En este sentido, el estilo de dirección es la forma como el directivo orienta su acción en la institución a partir de un modelo de comportamiento materializado a través de palabras y acciones que generan una percepción compartida del directivo en los actores de la comunidad educativa.

Existen por tanto, diferentes maneras de dirigir u orientar la acción en la organización, que se resumen en cuatro estilos de dirección, que a su vez definen un tipo de directivo autocrático, paternalista, permisivo o democrático-participativo.

Estilo autocrático: Este tipo de directivo actúa en una relación vertical jefe-subordinado, por tanto, toma las decisiones en la institución sin consultar a ninguno de los miembros. No permite la participación porque ve en ella una

amenaza con la que puede perder el poder. En este estilo de dirección se ejerce a todo nivel un alto grado de control de las actividades que realizan las personas y se restringe la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución, pues es el directivo quien tiene siempre la última y única palabra.

El directivo autocrático tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados, lo que significa que está más interesado y preocupado por la realización de unas actividades determinadas para el logro de objetivos y metas que por sus colaboradores como personas.

El estilo autocrático no corresponde hoy a la dinámica de las instituciones educativas pues en ellas cada vez se hacen más necesarios procesos de concertación, participación y toma de decisiones colegiadas en los que se incluya a docentes, estudiantes, padres de familia, egresados y comunidad.

Estilo paternalista: Según Gibb (1981), este tipo de directivo es amable, paternal y cordial ante muchas de las necesidades de la comunidad educativa y la institución, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre de ellas y por el bien de ellas.

Lo anterior significa que el directivo paternalista consulta, pero finalmente es él quien toma las decisiones. Es efectivo en la medida en que evita las discordias; además es protector, se asume en el rol de padre porque no quiere que su equipo de trabajo tome las decisiones equivocadas. Por eso, este tipo de directivo no delega; piensa que nadie más puede conducir la institución como él lo hace, con tanta dedicación, eficiencia o protección. Además, da consejos, mantiene su influencia en los miembros por su paternalismo y competencia. En consecuencia, este tipo de liderazgo genera individuos inmaduros, dependientes e incapaces de tomar decisiones.

Si la institución y la comunidad educativa requiere avanzar necesita otro estilo de dirección, pues a menudo los miembros para evolucionar, como lo expresa Gibb (1981), “deben tomar decisiones, cometer errores y aprender de sus propias equivocaciones”.

Estilo permisivo: “Dirigir es no dirigir” es quizá la frase que defina mejor al directivo permisivo o laissez faire, quien se caracteriza por la ausencia de dirección, la inactividad, el individualismo y la permisividad. Un directivo con estilo permisivo deja que la institución tenga una completa libertad para tomar decisiones, sin ninguna guía, control o ayuda, y sin evaluar si la gente está realmente preparada para asumir ciertas responsabilidades. Es el tipo de directivo que todo lo permite y privilegia la toma de decisiones más individuales que colectivas.

En este tipo de dirección no hay interés ni por las tareas, ni por las personas, lo que significa que hay una ausencia de dirección. Además, en su actuación evade los conflictos y la toma de decisiones colectivas, lo que tiene efectos negativos sobre la motivación y el interés por el trabajo.

Estilo democrático o participativo: El directivo democrático se caracteriza por tomar conjuntamente las decisiones con sus colaboradores a través de estrategias como la participación y el consenso. Para el directivo democrático el crecimiento y desarrollo de los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia, por eso el liderazgo es compartido y se distribuye entre los diferentes actores de la institución, porque el directivo considera que su equipo de trabajo posee la responsabilidad, la madurez y la competencia necesarias para asumir sus compromisos con el Proyecto Educativo Institucional. En este caso, el directivo no teme perder poder, pues sabe que lo importante para el equipo de trabajo y la institución educativa es alcanzar los objetivos propuestos, a través de la acción conjunta y la participación de cada uno de los actores. Un directivo con estilo democrático otorga también un especial interés a las relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas.

Liderazgo en la función directiva

Un elemento característico de la función directiva hoy es el liderazgo, proceso inherente y necesario para una gestión eficaz. Desde esta dimensión, el directivo es entendido como un líder que orienta las acciones de la institución y el trabajo en equipo entre sus colaboradores, para el logro de propósitos

comunes. Al respecto, Peter Senge (1992) expresa que el líder es quien orienta, guía, marca un norte y tiene la capacidad de alinear a los miembros para alcanzar de manera conjunta unos objetivos, metas y visión compartida.

Un directivo, que es además un líder, posee unos rasgos característicos, además de una serie de habilidades y conocimientos que le otorgan la capacidad de influir positivamente en los otros. Es quien coordina las actividades y tareas de los equipos de trabajo, fortalece las relaciones entre sus miembros, crea un vínculo de unión entre ellos y mantiene motivada a la gente para lograr un buen desempeño.

En el mismo sentido, Geoff Soutworth (2003) define el liderazgo “como un servicio que facilita el trabajo de los otros para que tengan buenos resultados y crezcan profesionalmente”. En concordancia con lo anterior, El Manual de Liderazgo define a los líderes como “agentes de cambio”, y es precisamente en este sentido que los directivos deben actuar en sus instituciones, como orientadores del cambio organizacional a través del ejercicio del liderazgo y la participación.

Lo anterior permite inferir que liderazgo y dirección van de la mano, son funciones complementarias y cada vez más necesarias para las organizaciones modernas, pues se requiere que los gestores educativos sean líderes de sus propias instituciones, aunque vale la pena anotar que no necesariamente todo directivo es un líder. En este sentido, el liderazgo es la capacidad de orientar, de dar un rumbo a un grupo de personas a partir de un propósito común. Precisamente Kotter expresa que el líder es quien conoce o intuye los caminos que conducen al éxito y diseña las estrategias para conseguirlo, lo cual da seguridad al personal. Es capaz de compartir el liderazgo con sus colaboradores creando equipo para comprometerlos con los procesos clave, tiene capacidad para motivar a sus colaboradores e implicarlos en su proyecto de visión de futuro y de simbolizar las normas y valores que mantiene unidos a sus seguidores.

Por su parte, Ronald Heifetz de la Escuela Kennedy de Gobierno de Harvard expresa que el liderazgo es la capacidad de reunir las personas apropiadas y facilitarles el ambiente para que tomen decisiones, dialoguen y aprendan. Esto

introduce un nuevo término en la función directiva y es el empoderamiento, que significa delegar poder, autoridad y responsabilidades en los equipos para que sientan que son dueños de su propio trabajo. En el caso de la institución educativa es otorgarle poder a la comunidad educativa para que tome decisiones y se apropie de su papel.

De acuerdo con lo anterior, un directivo en la gestión moderna necesita ser un líder que moviliza actores y recursos de la institución educativa, tiene en cuenta los intereses y expectativas de las personas que trabajan en ella, empodera a su personal, genera ambientes de trabajo colaborativo, construye visiones compartidas, valores y normas que desde sus proyectos y planes de acción se convierten en la herramienta estratégica por excelencia para alcanzar la misión y visión institucional.

Liderazgo Transformacional

Esencialmente la función del líder en las organizaciones educativas, consiste en diseñar de manera creativa los procesos de aprendizaje con los cuales los actores de la comunidad pueden abordar de manera solidaria y productivamente las situaciones críticas y conflictivas. Es su responsabilidad la integración de la misión, la visión, los valores y principios de la institución con una visión sistémica, reconociendo la institución en su totalidad y en sus interacciones y relaciones.

El modelo de liderazgo directivo transformacional es concebido hoy como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo.

En palabras de José Luis Bernal Agudo “el liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del

cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa” (Bernal Agudo, 2001).

Bernal Agudo (2001) retoma los elementos característicos del gestor educativo con los del liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985), ellos son:

- Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.
- Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- Tolerancia psicológica: usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos y para manejar momentos duros.
- Por su parte, Manuel Álvarez (1998) respecto al gestor educativo como líder transformacional, destaca las siguientes características:
- Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y busca la forma de comprometerlos en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en

sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Según este modelo, seguirá siendo necesaria la figura del gestor educativo, pero no como símbolo de poder institucional, sino como posibilitador de procesos, para que los miembros de la institución consigan los objetivos en clave de calidad, como negociador a nivel interno y externo, para mantener la coherencia institucional en función de su misión y como cabeza visible de la organización y para armonizar la diversidad.

Un gestor educativo que se asume como un líder “transformacional”, busca convertir a sus colaboradores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, facilitándoles su labor y acompañándolos a cumplir con sus expectativas personales, académicas y pedagógicas.

Debe reconocerse que el líder transformacional visionario capaz de conducir a una organización hacia la calidad, es el ideal del líder educativo, pero en nuestras organizaciones aún predomina el liderazgo burocrático centrado en el poder, la manipulación política, el autoritarismo y la falta de legitimidad.

Competencias directivas

La noción de competencias aparece en la gestión contemporánea de los recursos humanos, cuando partiendo de estudios empíricos realizados en Estados Unidos, durante los años sesenta, se contrasta la vinculación existente entre la práctica reiterada de ciertos comportamientos observados en el entorno de la actividad y los resultados obtenidos. Un descubrimiento importante es que tales cualidades van más allá de los conocimientos técnicos especializados para adentrarse en motivaciones, rasgos de carácter, conceptos de sí mismo, actitudes, valores, destrezas, capacidades cognoscitivas y de desempeño.

En este sentido, las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Precisamente, existen tres tipos de competencias directivas: estratégicas,

intratégicas y de eficacia personal, que se desarrollan brevemente a continuación: (García y otros, 2001).

Competencias estratégicas. Grupo de competencias que se refieren a la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno externo de la organización. Ellas son:

- Visión. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en el buen desempeño de la organización.
- Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- Orientación usuario. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del usuario.
- Red de relaciones efectivas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la organización y del sector.
- Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.
- Competencias intratégicas: Grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo para relacionarse y desempeñarse en referencia con el entorno interno de la organización.
- Comunicación. Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- Empatía. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
- Delegación. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- Coaching. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

- Trabajo en equipo. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Competencias de eficacia personal. Grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno (potencian los otros dos grupos anteriores de competencias directivas)

- Proactividad
- Iniciativa. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- Creatividad. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
- Autonomía personal. Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.
- Autogobierno
- Disciplina. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
- Concentración. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
- Autocontrol. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
- Gestión personal
- Gestión del tiempo. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- Gestión del stress. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
- Gestión del riesgo. Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
- Desarrollo personal
- Autocrítica. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.
- Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

- Cambio personal. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Ciertamente puede pensarse y se ha pensado en rasgos genéricos comunes a la gerencia pública, pero conviene considerar que "... la medida del éxito del directivo debe producirse necesariamente en un contexto, fuera del cual podría ser susceptible de apreciación distinta o incluso opuesta..." (Longo, 2002).

Los trabajos recientes del Comité de Gestión del Servicio Civil del Reino Unido (C.S.M.B.), destinado a la producción de competencias directivas para el Servicio Civil Superior, incluyen elementos como innovación, creatividad, aprendizaje, mirada abierta al exterior, trabajo en alianzas o redes, junto a otros más propios de la gestión operativa.

La última revisión del modelo de competencias para el Senior Civil Service, realizada en el Reino Unido, aporta un modelo de competencias para el ejercicio de la dirección pública. Bajo el lema genérico "Liderazgo para resultados", que sintetiza su visión de la función directiva pública, el Comité de Gestión del Servicio Civil ha definido un marco integrado por seis competencias directivas básicas, a las que ha denominado: "1. Suministrar propósito y dirección; 2. Producir un impacto personal; 3. Pensar estratégicamente; 4. Conseguir lo mejor de las personas; 5. Aprender y mejorar, y 6. Centrarse en el servicio".

De otro lado, la Diputación de Barcelona y el Instituto de Dirección y Gestión Pública ESADE, en el marco del plan de capacitación: Entrenamiento de directivos de la administración local (PEDM), construye mediante un proceso investigativo el llamado Modelo PEDAL de Competencias para la Gerencia Local, que incluye de manera integrada las siete competencias consideradas más relevantes:

- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Orientación al servicio
- Persuasión e influencia

- Liderazgo
- Trabajo en equipo y colaboración
- Comprensión del entorno político

La competencia solo se visualiza a través de desempeños, de acciones en el campo social cognitivo, ético cultural, estético o físico. Se verifica a través de las actuaciones en la que convergen varias características: Resonancia entre teoría y práctica, lo particular y lo universal, pertinencia y oportunidad, flexibilidad y relatividad de validez, articulación de más de un elemento conceptual, empleando de manera racional los recursos con conciencia de su finitud y proposición de más de una alternativa novedosa.

Función de Supervisión

La palabra supervisión etimológicamente significa "mirar desde lo alto", lo cual imprime al término dos connotaciones: En primer lugar, sugiere que quien ejerce la función de supervisión está por encima de los otros, ejerce un poder sobre ellos, los vigila, observa y controla. En segundo lugar, implica para quien supervisa, desarrollar una visión global y sistémica sobre el proceso, lo que le da un mayor conocimiento para dirigir, orientar y ayudar a los otros para obtener con ellos resultados que les son comunes.

La función de supervisión ha sido, en la teoría administrativa tradicional, una tarea para ejercer el control sobre la organización y sus procesos, y durante largos años estuvo orientada hacia la primera concepción. En el caso de las instituciones educativas, la supervisión se ha caracterizado por realizar procesos de control y vigilancia en la institución, siendo sus referentes la normatividad y las Políticas Educativas. Sin embargo, los cambios sociales y educativos exigen a la función de supervisión hoy, transitar de un modelo normativo y autocrático al nuevo paradigma de la gestión flexible y democrática, con visión global y sistémica de la organización.

En esta perspectiva, la función de supervisión requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente a la institución educativa para que mejore sus procesos y oriente su acción al cumplimiento de su horizonte institucional, de las políticas educativas y de los objetivos de calidad.

De acuerdo con lo anterior, la función de supervisión en el nuevo paradigma de gestión se concibe como un proceso de orientación, asesoría y apoyo permanente a los docentes y gestores educativos de las instituciones y organizaciones para revisar, analizar, evaluar, retroalimentar e implementar procesos de mejoramiento continuo institucional. Así mismo, cumple funciones de enlace y coordinación para la implementación de políticas y programas y, realiza acciones de monitoreo y evaluación de las instituciones. Para ello, debe ser un interlocutor directo con los directivos, dirigentes y los líderes del nivel local, departamental y nacional que, en razón de su nivel de actuación, comparten responsabilidades como: selección y nombramiento de docentes y directivos; organización y ejecución de procesos de capacitación; contratación y administración de recursos; mejoramiento de instituciones y organizaciones educativas y definición de políticas educativas.

La función de supervisión también comprende la evaluación, entendida como un proceso de diagnóstico, lo que implica recolección y análisis de información, identificación de problemas, participación de los actores y una amplia comprensión de la realidad educativa y sus contextos. Lo anterior permite al supervisor, formular y concertar cambios y propuestas de mejoramiento a las instituciones para obtener mejores resultados en la gestión directiva, académico-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad.

Según un estudio comparativo realizado por la Universidad Católica de Chile, sobre la función supervisora en países como Canadá, Nueva Zelanda, Suecia y Chile, “Una definición más comprensiva del término, visualiza la supervisión educativa como un proceso o sistema, ejecutado por agentes que forman parte de la escuela o del entorno, y que está dirigido a evaluar, monitorear, tomar decisiones e implementar intervenciones destinadas a mejorar la calidad de la educación” (UCC, 2003).

A propósito de la función de supervisión, Manuel Álvarez expresa: “Desde el punto de vista técnico, el seguimiento de los acuerdos asegura al grupo que los ha tomado mayores posibilidades de alcanzarlos, porque la supervisión de su proceso de gestión capacita para identificar errores y reconducir el proceso en caso de que se detecten desviaciones importante

En el contexto colombiano, la supervisión o inspección y vigilancia en el sector educativo es una función estatal que surge ante la necesidad de revisar y evaluar constantemente el desempeño de las instituciones educativas en el cumplimiento de sus propósitos y fines, para emprender acciones de mejora que permitan garantizar un servicio educativo de calidad.

Esta función es ejercida por directivos docentes con el cargo de supervisores, que se encuentran adscritos a municipios certificados, a Secretarías de Educación Departamentales y al Ministerio de Educación Nacional. Al respecto, La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) en el título VIII, capítulo I, artículo 148, numeral 2 define las funciones de inspección y vigilancia:

- Velar por el cumplimiento de la Ley y los reglamentos sobre educación;
- Asesorar y apoyar a los departamentos, a los distritos y a los municipios en el desarrollo de los procesos curriculares pedagógicos;
- Evaluar en forma permanente la prestación del servicio educativo;
- Fijar los criterios para evaluar el rendimiento escolar de los educandos y para su promoción a niveles superiores y;
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el escalafón nacional docente, de acuerdo con lo establecido en la presente Ley.

En este sentido, la función de supervisión en el sector educativo cumple el papel de garantizar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes educativos por parte de los ciudadanos y velar por la calidad de la educación como un deber del Estado y de las instituciones educativas. Adicionalmente, deben garantizar el adecuado cumplimiento del servicio, asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo, velar por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. Para ello, los supervisores deben facilitar, ayudar, promover, estimular y hacer propuestas de calidad para su aplicación por los rectores, profesores y las instituciones y organizaciones con propósitos educativos.

En la cotidianidad del sistema educativo otras funciones desarrolladas por los supervisores docentes son las siguientes: controlar y supervisar desde el

punto de vista pedagógico y organizativo el funcionamiento de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas; colaborar en la mejora de la práctica docente, en el funcionamiento de las instituciones, así como también en los procesos de reforma educativa y renovación pedagógica; participar en la evaluación del sistema educativo, especialmente en la que corresponde a las instituciones educativas, a la función directiva, la función docente y la función social pedagógica, a través del análisis de la organización, de su Proyecto Educativo Institucional, su funcionamiento y sus resultados.

Compete también a los supervisores de educación asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones; informar sobre los programas y actividades de carácter educativo, promovidos y autorizados por las administraciones educativas, así, como sobre cualquier aspecto relacionado con la enseñanza que les sea requerido por la autoridad competente, o que conozca, en el ejercicio de sus funciones a través de los conductos reglamentarios.

Al igual que en la función directiva, el supervisor, en sus modos de actuación posee un estilo de dirección que puede ser autocrático, paternalista, permisivo o democrático-participativo, que caracteriza, no solo sus interacciones con los otros, sino la manera como se ejerce el liderazgo y se toman las decisiones.

La Función Docente

La función docente hoy está inscrita en una sociedad global y mediatizada, caracterizada por la complejidad y la incertidumbre, en la que el conocimiento, la ciencia y la tecnología imponen nuevas teorías, métodos y herramientas para abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual exige a los docentes un nuevo perfil, y a la institución educativa y a sus actores, una actitud reflexiva y de apertura para analizar el currículo y el plan de estudios y plantear acciones de mejora o de innovación en el proceso educativo.

Heidegger expresa que la función del maestro no es enseñar sino lograr que el estudiante aprenda. Esta afirmación implica en la función docente un cambio de paradigma de la enseñanza al aprendizaje. Lo anterior supone un reto para

los docentes en el proceso educativo de sus alumnos y es buscar nuevas y mejores estrategias que permitan seducir y motivar al estudiante para que logre aprendizajes que sean significativos para su vida.

Para la Fundación Universitaria Luis Amigó, en palabras de José Jaime Díaz (2004), Vicerrector Académico, “El docente es un sujeto social que ejerce la profesión de enseñar y gerenciar aprendizajes.” Esto significa que ser docente hoy implica acompañar al estudiante en su proceso de formación integral como persona y como ciudadano, para el logro de habilidades y competencias en el contexto de nuevos aprendizajes: aprender a aprender, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a emprender, aprender a convivir, aprender a participar y aprender a trascender. Este acompañamiento en el proceso de aprendizaje permite al alumno construir su proyecto de vida articulado a un proyecto de sociedad.

Lo anterior permite inferir que la función del docente no está en la enseñanza sino en la adecuada gestión de estrategias para aprender, es decir el docente es un gestor y gerente del acto educativo. Desde esta dimensión, la función docente consiste en asesorar, orientar, motivar y acompañar desde el diálogo y la confianza al alumno, a quien reconoce como sujeto que aprende y responsable de su proceso aprendizaje. En consecuencia, el docente es quien dirige la formación integral del alumno, elabora el currículo y participa activamente en la construcción del plan de estudios y, en este proceso, no solo se preocupa por el currículo, sino por los diferentes factores que afectan el aprendizaje y por la manera como se aplica el conocimiento a situaciones concretas de la vida diaria.

En la concepción de la Fundación Universitaria Luis Amigó, la función del docente es ser un pedagogo, esto es, un profesional que hace y se pregunta por lo que hace. Fray Marino Martínez Pérez, Rector de la institución, expresa: “Un pedagogo no responde para solucionar cosas; se responde para comprender cosas, para saber hacia dónde va. Un pedagogo es alguien con un profundo conocimiento del ser humano, y se hace preguntas sobre ese ser humano; asume una postura en relación con la pregunta y propone a partir de la pregunta”

Desde esta perspectiva el pedagogo es un maestro, un posibilitador y generador de espacios y ambientes de aprendizaje que se compromete con una educación de calidad. Para lograr este propósito hace del acto educativo un espacio de creación, de construcción, de reflexión, de proposición y de transformación.

En este sentido, el maestro es ante todo un investigador que permanentemente se hace preguntas sobre la realidad social de su entorno y el mundo; se cuestiona y reflexiona de manera continua su práctica pedagógica, y la pertinencia y coherencia de los contenidos académicos con el fin de mejorarlos. Igualmente reconoce que tanto él como el alumno son sujetos que aprenden, que entablan mediaciones con el mundo y la realidad que los circunda, desde la pregunta y no desde la memoria.

Desde el punto de vista normativo, el Decreto Nacional 1278 de 2002 en su artículo 4, define la función docente como:

“Aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos educativos.

La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el Proyecto Educativo Institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes.”

Según Díaz Osorio (2006): “El maestro, en el desempeño de su labor pedagógica, tiene unas responsabilidades en triple vía: como ser humano; como profesional de la docencia; y como sujeto en permanente interacción con sus discípulos. Como ser humano debe ser una persona consciente de sus potencialidades y de sus limitaciones para cultivar aquellas y superar éstas; como profesional debe estar actualizado sobre los avances del conocimiento tanto en lo disciplinar como en lo pedagógico; y como sujeto en interacción con sus discípulos debe conocerlos y centrar su acción en el amor y el diálogo”.

Lo anterior se inscribe en un marco de principios éticos y valores que caracterizan el ejercicio de la función docente. En consecuencia, el maestro es ético cuando actúa con responsabilidad en un contexto institucional, teniendo en cuenta que comparte con sus estudiantes tanto su ser como su hacer y el conocimiento que posee.

El maestro debe enfrentarse a grandes desafíos como desarrollar la capacidad de adaptación y de toma de decisiones en un contexto de alta incertidumbre. En este contexto la formación permanente se constituye en un elemento fundamental para asumir con responsabilidad y criterio la formación de los alumnos, para ello requiere de procesos de actualización permanente y cualificación profesional de su labor.

Función Social Pedagógica

La función de la pedagogía social es la formación permanente del ser humano que busca y orienta su misión al logro de la realización plena de los individuos en condiciones de vulnerabilidad, exclusión y de inequidad; igualmente fundamenta su quehacer educativo en acciones de prevención, ayuda y reinserción de quienes pueden padecer o padecen, a lo largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas amparadas por los derechos humanos.

Al igual que la pedagogía general, la pedagogía social educa al hombre en su ser, hacer y pensar, para que sea responsable de su destino individual y apoye la construcción de los destinos colectivos.

Garandy concibe la pedagogía social como “humanismo abierto” que se responsabiliza del desarrollo humano, a partir del empoderamiento de las personas y de las comunidades de base para que puedan tomar conciencia de sus problemas y enfrenten participativamente la búsqueda de soluciones a éstos. Esto significa que la función social pedagógica tiene como intencionalidad apoyar a las personas y a sus comunidades en el desarrollo de capacidades para que alcancen mayores niveles de bienestar y progreso. Así mismo, aumentar su capacidad de organización y gestión social.

Esta función propende porque el ser humano construya nuevas formas de ser y ver el mundo para que comprenda su proyecto de vida y de acuerdo con esta comprensión se plantee retos y acciones, que superando el pasado le permitan transformar sus realidades presentes y futuras. Este acompañamiento busca la socialización de las personas desde su dimensión política, social y cultural para que transiten de un sujeto pasivo a activo en el ejercicio pleno de sus derechos y deberes ciudadanos. En este sentido, la pedagogía social busca recuperar y fortalecer el tejido social como uno de los capitales más importantes de las colectividades y de la sociedad.

La pedagogía social tiene ámbitos propios: la socialización, la ayuda vital y la ayuda social. Estos ámbitos se han concretado en múltiples áreas como son:

- Educación infantil, pues hay países en los que esta educación la hacen educadoras sociales y no maestras, al considerarse más función social que docente.
- Ayuda y asistencia a la familia.
- Atención a la juventud: cuidado y trabajo; atención a jóvenes en alto riesgo social.
- Centros y residencias para niños y jóvenes disocializados.
- Educación no formal de adultos.
- Animación sociocultural.
- Pedagogía laboral y ocupacional.

Esta función social pedagógica la realizan organizaciones gubernamentales, no gubernamentales e instituciones con o sin ánimo de lucro, que con un

interés social y desde sus objetivos misionales hacen una apuesta por la formación integral de los individuos, coherente con la aspiración de un sujeto protagonista de su vida cotidiana, capaz de reconocer, valorar y ejercer sus derechos individuales y colectivos.

Desde la pedagogía social se conciben e identifican múltiples actores de gestión, entre ellos, los promotores comunitarios, los gestores culturales, las autoridades locales, líderes comunitarios, profesores, padres de familia y actores comunitarios miembros de los consejos directivos de Organizaciones No Gubernamentales y de instituciones y centros educativos como también de otros sectores y entidades del Estado; todos ellos ubicados como actores concretos, con historias particulares compartidas en una comunidad y con un espacio social en el cual es necesario intervenir para construir la historia del sujeto de la gestión y una historia social diferente; lo anterior es posible desde una visión más racional y crítica del proceso de formación.

Función Asesora y Consultora

La función asesora y consultora es realizada por profesionales expertos en un área específica que permite, mediante diagnósticos de la organización, intervenir sus procesos para proponer mejoras significativas en ella. El asesor o consultor es portador de conocimientos, metodologías y herramientas que lo hacen competente para acompañar, mediante asesorías y consultorías, las problemáticas y necesidades de su organización y de otras organizaciones.

La consultoría se entiende como el conjunto de métodos, técnicas, y procedimientos que utiliza el consultor para identificar y/o acompañar a la organización en la solución de problemáticas. Una definición propuesta por la FUNLAM (2003) es: “una estrategia a través de la cual se acompañan grupos, instituciones y comunidades con conocimientos teóricos, metodológicos que les permita el diseño, gestión, control, seguimiento o evaluación de planes, proyectos, procesos, estructuras y otras actividades que se relacionan en su desarrollo”.

Por su parte la asesoría consiste en ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos

organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. El asesor trabaja con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen en la organización.

La máxima preocupación del asesor es fortalecer la capacidad de ésta para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Mientras que el consultor se preocupa más por ofrecer soluciones técnicas a partir de sus conocimientos y generar niveles de dependencia con la organización.

La consultoría apoya el desarrollo de la organización de acuerdo con sus demandas e intereses, más no por el desarrollo de competencias en su talento humano. Por su parte, la asesoría acompaña los procesos de reflexión y de acción de la organización, promueve el desarrollo de competencias y el fortalecimiento endógeno dejando capacidad instalada.

Los Gestores Educativos

La importancia de las prácticas y contextos propios de la gestión educativa remite al tema del gestor educativo su perfil y sus desempeños. Hoy se espera que un gestor educativo concebido como responsable del desarrollo educativo y organizacional esté en condiciones de analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, proponer y negociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y realimentar.

Se espera además que la pertinencia de sus desempeños se oriente a promover, incentivar, liderar y desarrollar procesos de investigación que le posibiliten interpretar adecuadamente la realidad singular en que opera el sistema educativo y la organización particular en que se inscribe su acción. Que maneje de manera adecuada información relevante para el mejoramiento institucional y del aprendizaje de los estudiantes; que sea un comunicador capaz de emitir mensajes claros, precisos y convincentes, pero que además de ello sea un comunicador en clave de escucha y por ende de participación y de convocatoria.

Se piensa en un gestor educativo que provoca e incita a la acción formadora y por tanto transformadora; que es testimonio de moralidad y compromiso; que une permanentemente a los actores educativos alrededor de la misión y de los objetivos institucionales; que imprime direccionalidad y sentido a la organización y a su quehacer; que evalúa, que construye en el día a día escenarios de esperanza y de futuro; que cree en lo proyectado y es capaz de crearlo mediante el trabajo en equipo y el esfuerzo cooperativo; que comprende los procesos educativos y la gestión que los posibilita y los pone en marcha, que los evalúa y los mejora permanentemente; que tiene confianza en sí mismo, capacidad para enfrentar el riesgo y la incertidumbre; que tiene sentido de responsabilidad, voluntad y capacidad de servicio; disciplina para el aprendizaje, rigurosidad ética y capacidad de servicio.

Que es conocedor de enfoques, técnicas y herramientas de gestión. Que es poseedor de un conjunto de disposiciones y cualidades que derivan en reconocimiento, legitimidad y gobernabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura. Doc. HTML
En: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
(Descargado el 2 de julio de 2009, a las 11:05 p.m.)

Casassús, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos.
Consultado el día 15 de Mayo a las 2:50 p.m., de 2009 de la World Wide Web:
www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto

Larrán H, T. Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000. Actualización del documento. En: Mineducación (1999). Carpeta Gestión Educativa, Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile.

Sañudo. L. La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder.
<http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>
(Descargado el 20 de mayo de 2009, a las 8:40 p.m.)

Sander, B. Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad.
http://scristobal.conectate.gob.pa/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1196178920093_713849245_749
(Descargado el 20 de mayo de 2009, a las 10:05 p.m.)

UNESCO e ILPE Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2000). Desafíos de la Educación. Módulo 1.
http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar_Pozner/modulo01.pdf
(Descargado el 20 de mayo de 2009, a las 10:40 p.m.)

UNESCO e ILPE Buenos Aires. Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2000). Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2. En: Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires.

http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf

(Descargado el 20 de mayo de 2009, a las 10:45 p.m.)

Universidad Pedagógica Nacional de México. Licenciatura en Intervención Educativa. Línea de Gestión. (2002). Fundamentos de la Línea de Gestión.

<http://www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf>

(Descargado el 24 de Junio de 2009, a las 8:10 p.m.)