CAPÍTULO 5

Una mirada a la gestión en la educación de Colombia para pensar la cultura de la investigación

Martha Hortensia Arana Ercilla

Luz Alexandra Garzón Ospina

Edna Patricia López Pérez

Alberto Mera Clavijo

Jorge Enrique Ramírez Calvo

Introducción: ¿qué preocupó?

El equipo de investigación en autoevaluación institucional centra su interés sobre temas de calidad y gestión en educación así como en los procesos de autoevaluación, para lo cual ha desarrollado investigaciones que evidencian la presencia de una racionalidad técnica e instrumental, movida por la operatividad, el control y la medición, como únicos puntos de reflexión e inflexión sobre la educación, cuyos principios de validez y confiabilidad han supeditado los procesos de formación y valoración de los sujetos, según resultados medibles en pruebas estandarizadas con fines de clasificación, direccionamiento y exclusión.

Razón por la cual el grupo se ha dedicado a fortalecer teórico-conceptual y metodológicamente el ámbito de la autoevaluación institucional en la universidad, frente a los nuevos retos de los procesos de acreditación de alta calidad de programas e instituciones de educación superior, tanto a escala nacional como global, con la intención de contribuir a avanzar hacia la comprensión y conceptualización de modelos y procesos de autoevaluación y gestión, así como la generación de propuestas alternativas que le permitan a las distintas instancias institucionales repensar la autoevaluación y la acreditación desde una postura reflexiva e investigativa.

El grupo de investigación, producto de sus últimos proyectos se adentró al estudio de la gestión en la educación, a partir de la comprensión de que este es un campo de la educación y que la evaluación y la autoevaluación son procesos internos, que deben estar armonizados a concepciones, enfoques y perspectivas de la educación, la pedagogía y la administración de las organizaciones en la actualidad. Pensando la evaluación se inició la investigación de la gestión en la educación desde las instituciones educativas.

No es ajeno a cualquier educador, directivo docente y persona cercana a los procesos educativos en las instituciones colombianas, que existen problemas de gestión que muestran la necesidad de adentrarse a su solución desde la investigación, entre ellos están los siguientes:

- Las diferentes comprensiones de los maestros y directivos hacia esta tarea en las instituciones educativas ya sea por rechazos, desconocimiento, desinterés y desconexión con la labor educativa y pedagógica.
- La identificación de la gestión con funciones administrativas, normativas e instrumentalistas, que no son compatibles con la creatividad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- La separación de las concepciones, modelos y procesos académicos correspondientes a la gestión en la educación, que impiden que ésta sea el apoyo real a la educación y la cultura institucional, que se expresa en efectos de burocratización, normatización, instrumentalización, y funciones de dirección y control, aisladas de la participación, el trabajo académico y los equipos de proyectos y de investigación.
- La centralización de la gestión entendida como administración tradicional e instrumental, y orientación de los directivos docentes centrada en los resultados medibles, jerarquías y mandos, y no en los procesos académicos desde la comunidad.
- La identificación de la gestión con orientaciones centralizadas desde las políticas educativas y organismos superiores, y no en los proyectos internos dependiente de las características de los contextos y culturas institucionales, y por tanto de soluciones propias a los problemas de cada ambiente cultural educativo.

Lo anterior motivó y condujo al equipo de investigación a estudiar la gestión en la educación, para desde allí pensar la autoevaluación como parte de un sistema coherente entre las concepciones de educación y de gestión en los procesos educativos y formativos, y así visibilizar, entrever y analizar el carácter esencialmente social, cultural, político y pedagógico de una práctica relacionada con “formas de ser, sentir, pensar y actuar” sobre lo educativo.

A partir de lo descrito el equipo de investigación se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles enfoques y tendencias de la gestión en la educación, se manifiestan en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad? En conexión con el siguiente objetivo general: caracterizar los enfoques y las tendencias de la gestión en la educación colombiana, desde el análisis de diferentes espacios educativos (ámbitos), a partir de mediados de los años noventa hasta la actualidad.

Al respecto, la perspectiva epistemológica que asume el equipo de investigación es la negación del enfoque antropocentrista y de la excepcionalidad humana, asumiéndose primero una mirada dialéctica y compleja de la cosmovisión del mundo, el ser humano y el conocimiento, para rechazar el enfoque segregacionista y de aislamiento que aún existe e impide establecer las relaciones entre los

sistemas de conocimientos; en el caso que ocupa la administración y gestión con la educación.

El mundo de hoy posee sistemas de conocimientos que amplían la posibilidad de conocer al ser humano, sus relaciones, y organizaciones, desde nuevas conexiones interdisciplinarias, superando el aislamiento entre la pedagogía y la gestión en el campo específico de la organización educativa, y como resultado de las ideas políticas y culturales de su momento histórico, siendo el enfoque histórico necesario para la comprensión de la gestión en la educación en la actualidad.

Un punto de partida para cambiar las tradiciones de los modelos trasladados de otros contextos como la empresa, es comenzar por las necesidades específicas de la educación y sus actores, rebasando la influencia y la hegemonía de las teorías clásicas, pero sin abandonar su análisis, que permita generar un espacio de búsqueda de convergencia y aproximación con aspectos valiosos de la actualidad. Cabe entonces acudir a la intensión del profesor Omar Aktouf (2009), quien desarrolló una nueva escuela de pensamiento regenerativo de las teorías clásicas en función de la pertinencia de éstas en el manejo de las organizaciones contemporáneas y sus contextos desde una posición valorativa y crítica.

Es desde allí que el grupo asume como puntos de partida los siguientes aspectos: la crítica a la eficacia en la educación, comprendida como criterio único de resultados; la absolutización de la norma y sus sistemas de poder, que impiden al ser humano ser autónomo y dueño de sus propios sentidos y significados; el enfoque disciplinario y lineal en la producción de conocimientos y la conducción de procesos; la neutralidad axiológica, política y social de los sistemas de conocimientos y de las acciones humanas, manifiestas en la exclusión de las emociones en la generación de conocimientos y en el accionar del ser humano en el marco de sus contextos y realidades, y en el compromiso con el país; así como la absolutización de los intereses individuales y aislados que comprometen a la cooperación y los colectivos de trabajo; entre otros.

Es desde este contexto que se hace posible no sólo trasladar (como hasta ahora) los enfoques y las tendencias de administración a la educación; sino también comenzar a pensar en la contribución que hace esta última, mediante sus sistemas de conocimientos, en particular la pedagogía, la cual puede tributar al desarrollo de la gestión y la administración, para un nuevo enfoque, el educativo. Respecto a lo señalado Sander (2003) manifiesta que, la gestión en la educación, no es una mera adaptación y apropiación de la administración a los procesos educativos, sino es un ámbito más de la educación en relación con la pedagogía y otras ciencias que allí intervienen, por lo que posee su propio cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos históricamente construidos, en relación con la política y los sistemas educativos que de ella se derivan así como de los desarrollo sociales y culturales.

Respecto a la mirada por el ser humano, se parte de la idea de la necesidad de la reconfiguración del sujeto, lo cual tiene entre sus implicaciones volver a poner al sujeto en el centro; que para el caso específico del “Grupo de Investigación en Autoevaluación Institucional”, es pensar al sujeto como centro de la educación y su gestión. En este sentido, el grupo asume la tendencia que se ha venido desarrollando en las ciencias sociales hacia un retorno a la noción de sujeto como aspecto central para la comprensión del mundo y de la condición humana en el contexto contemporáneo. La reconfiguración del sujeto se comprende en su relación con la historia, la sociología, la antropología, la administración y la educación, en su relación con las ciencias sociales.

Se reconoce que el sujeto como consecuencia de la mirada centrada en el positivismo había perdido su sentido y condición humana, y había sido vaciado de lo propio, de lo que lo caracteriza, al caerse en determinismos resultantes de las causalidades objetivas, al centrarse en el “sujeto cartesiano”, entendido como separación entre mente y cuerpo; cuerpo y alma; individuo y ente social. El posicionamiento que se asume reconoce que ciertas miradas han propiciado, por un lado, una tendencia individualista, por otro, un humanismo desvirtuado, y, por último, un relativismo característico de una condición posmoderna, que vacía al sujeto de sí mismo. Tendencias desde las cuales se toma una postura diferenciadora y se da un paso al lado, pues no son asumidas como pertinentes para una propuesta de pensamiento que reflexione y plantee alternativas a la educación, la educación de calidad y la gestión en educación.

La investigación parte de la construcción de una perspectiva que permite evitar las miradas reduccionistas y dicotómicas del ser humano. Y volverlo a colocar en el centro de la educación y de la gestión en educación, un sujeto auténticamente social, que reconoce su condición biológica, psicológica, antropológica y ambiental, que es contextual e histórico.

Es por esto que se retoman planteamientos de las reflexiones del pensamiento universal de las últimas décadas, que se asumen desde miradas alternativas y desde otros sistemas de conocimiento. Autores como Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Jean-Marie Schaeffer, Basarab Nicolescu, Boaventura de Sousa Santos, Jesús Mosterín, Antonio Damasio, buscan construir un pensamiento que comprenda la situación contemporánea del sujeto y que posibilite miradas que superen los dualismos y reduccionismos, al tiempo que permita una comprensión distinta de la educación y la gestión en educación, sin perder de vista el contexto de América Latina.

Por consiguiente, la investigación asume una perspectiva humanista, social y crítica de la administración y la gestión como sistema de conocimientos de las organizaciones sociales, en particular válida para la gestión en la educación. Dicha investigación también se expresa en los enfoques epistemológicos de integración del conocimiento, la multidimensionalidad del ser humano y en el enfoque social, crítico y renovador de la administración de la Escuela de Montreal, y en sus co-

herentes manifestaciones en la gestión en la educación asumida desde diferentes autores, de donde se derivan los sistemas categoriales para el estudio de los enfoques y tendencias de la gestión en la educación en Colombia en el período señalado. A continuación se expone dicho posicionamiento teórico, el cual constituye también un resultado de la investigación.

Metodología: ¿cómo se realizó?

Este estudio fue concebido como un macro-proyecto, al cual se articularon e integraron cuatro tesis de la Maestría en Educación. La concepción general fue realizada por los integrantes del grupo de investigación en Autoevaluación Institucional y una vez aprobado el proyecto, se invitó a cuatro estudiantes de maestría en educación para que se vincularan al macro-proyecto, cada uno abordando un objetivo específico.

La investigación se concibió desde una perspectiva cualitativa, donde se estudia la realidad con una visión comprensiva e interpretativa, y se reconocen las múltiples lógicas presentes en los escenarios y actores sociales. Por tanto, el rescate de las lógicas complejas de conexiones y construcciones de conocimiento se convierten en ejes dinamizadores del proceso de investigación.

Esta investigación comparte el empleo de procesos tanto deductivos como inductivos. En primera instancia se realizó una construcción general de referentes, desde los cuales se construyeron cinco categorías de análisis que se mostrarán en los resultados:

- Procesos de gestión en instituciones educativas.
- Autonomía y centralidad del sujeto.
- Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social continuo.
- Cultura institucional.
- Acción participativa.

En términos generales y sin pretender teorizar al respecto, una categoría es una construcción teórica, que se asume como un “lugar” desde dónde ver la realidad. Es un conjunto de conceptos que en interrelación dan cuenta y pueden leer una realidad o un aspecto de la realidad desde una mirada particular como constructo teórico. En este sentido, se sigue a Hugo Zemelman (1992), cuando señala lo que significa un fundamento epistemológico para organizar el razonamiento. Este énfasis nos obliga a estar alertas ante la posibilidad de la trivialidad, lo que también puede constituirse en superficialidad que desfigura la mirada epistemológica, desde la que se delimitan campos de observación de la realidad, y así poder llegar a una mayor comprensión.

Así mismo se organizaron cuatro ámbitos de investigación —relacionados con las cuatro tesis que se desarrollaron como parte de la articulación de estudiantes tesistas de la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, cada una desarrollando un objetivo específico—, con el fin de organizar el análisis de los aspectos relacionados con la gestión en la educación. Esto ámbitos de investigación son:

- La gestión en la educación superior desde la política pública de calidad.
- La gestión en la educación desde aportes epistemológicos y teóricos.
- La gestión en la educación desde las percepciones de directivos docentes estudiantes de Maestrías.
- La gestión en la educación desde actores relacionados con el programa de Maestría en Educación –UPN.

Durante el ejercicio de construcción categorial y de construcción de los ámbitos de investigación se asumieron unas coordenadas de comprensión, entre ellas vale la pena destacar las siguientes:

Primero se fue configurando una postura de grupo (la cual aún se encuentra en construcción) acerca de la relación ser humano, ciencia, conocimiento; así como sobre la mirada por el ser humano, siendo central la idea de la necesidad de la reconfiguración del sujeto, lo cual tiene entre sus implicaciones volver a colocarlo en el centro; que para el caso específico del grupo de investigación, es pensar al sujeto como centro de la educación y la gestión. La reconfiguración del sujeto se comprendió como una necesidad de reintegrarlo en la historia, desde la sociología, la antropología, la administración y la educación, entre otras, es decir en las ciencias sociales (Wallerstein, 2006).

En este sentido, desde el grupo de investigación se da un paso al lado y no se asume una postura positivista, ni dual para comprender al ser humano en su condición social. Al mismo tiempo se distancia de un humanismo desvirtuado y de un relativismo característico de una condición posmoderna o modernidad líquida, que vacía al sujeto de sí mismo.

El problema central fue construir una perspectiva que permitiera evitar las miradas reduccionistas y dicotómicas del ser humano, como un sujeto auténticamente social, que reconoce su condición biológica, psicológica, antropológica y ambiental; un sujeto que es contextual, histórico y político.

Esta postura, se basa en el hecho de que para una comprensión amplia en el escenario social, es necesario e importante rescatar y analizar tanto la incidencia del marco de políticas (lo que dicen los documentos de política), así como la dinámica de los actores sociales, sus percepciones, representaciones y prácticas (lo que viven y piensan los sujetos). Esto se asume teniendo claro que lo que se propuso en la presente investigación son unas categorías de análisis que se constituyen en lentes para observar y ordenar lo que plantean las políticas y los sujetos,

para luego analizarlo desde una mirada teórica particular, que para la presente fueron los referentes asumidos.

Con las aclaraciones anteriores se busca tener como fundamento del estudio datos e información de diferente orden, desde documentos de política hasta el ejercicio y producción académica de grupos de investigación reconocidos a escala nacional. Es en este sentido, se presenta como información, por un lado, “lo que dice el documento” político-normativo; por otro, se examinan los aportes teórico-epistemológicos, sin pretender que el documento “diga lo que se quiere escuchar”. Es aquí donde jugó un papel fundamental el análisis de contenido.

En articulación con lo anterior, primero se hizo el análisis de la información obtenida a partir de cuestionarios y entrevistas; luego desde las percepciones de directivos docentes estudiantes de dos programas específicos; y por último, desde los actores que despliegan prácticas de dirección y coordinación en el marco de procesos de gestión relacionados con un programa de maestría.

- La recolección de datos se realizó a partir de las categorías de análisis que fueron construidas desde la teoría, de esta manera se procedió deductivamente de lo general a lo particular. Posteriormente, se efectuó el levantamiento de la información teniendo en cuenta cada uno de los ámbitos estudiados, los cuales se organizaron desde los cuatro objetivos que a su vez correspondían a las cuatro tesis que se articularon e integraron al macroproyecto, éstos fueron: *analizar* los enfoques y tendencias de la gestión en la educación superior desde la política pública de calidad en Colombia a partir del año 2010; *caracterizar* los principales enfoques y tendencias sobre la gestión en la educación, desde los aportes teóricos de las principales investigaciones y publicaciones de autores colombianos, a partir de mediados de los años noventa hasta la actualidad; examinar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación en Colombia, desde las percepciones de directivos docentes, estudiantes de maestría de dos universidades públicas de Bogotá Universidad Pedagógica Nacional y Universidad Distrital; *caracterizar* el enfoque de la gestión educativa en la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional a partir de un estudio de caso múltiple con directivos de la Universidad Pedagógica Nacional, vinculados a la Maestría en Educación.

A continuación se realizó la sistematización de lo que se obtuvo como información en relación con cada una de las categorías de análisis por cada uno de los ámbitos de investigación, esencialmente a través de matrices de síntesis, buscando mantener una lógica de estudio de las partes integradas de un todo.

Es importante aclarar que cada uno de los objetivos específicos de la investigación asume una perspectiva metodológica cualitativa. Con esta mirada,

en los dos primeros objetivos se toma un abordaje cualitativo desde un tipo de investigación descriptiva de análisis documental, por lo tanto con un método deductivo-analítico y una técnica de revisión y análisis de contenido. Para el tercer objetivo la perspectiva metodológica se ubica desde el paradigma interpretativo-comprensivo, a partir del estudio de percepciones las cuales están relacionadas con la cosmovisión, en tanto constituyen un saber informativo y de significación, cuyo contenido se manifiesta como reflejo de lo que viven en su cotidianidad las personas de diferentes grupos sociales, en este caso algunos directivos docentes, estudiantes de maestría de dos universidades públicas de Bogotá (Universidad Pedagógica Nacional y Universidad Distrital).

Finalmente el objetivo número cuatro, desde una mirada cualitativa e interpretativa, pretende comprender e interpretar los significados que le otorgan a la gestión en educación, algunas personas que son o que han sido directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional. Para este proceso de interpretación se realiza un estudio colectivo de casos con la técnica de entrevista a profundidad, para interpretar los significados que le otorgan a la gestión los actores en su ambiente profesional, y así llegar a una comprensión de significados en su contexto y finalmente poder caracterizar los enfoques y tendencias en gestión en la educación.

Como proceso final se realizó una síntesis que buscó integrar los resultados de cada uno de los cuatro objetivos específicos del macroproyecto, con el fin de organizar el procesamiento de la información obtenida. También se diseñó una matriz resumen de los cuatro ámbitos de investigación, frente a las cinco categorías de análisis; a partir de ésta, se realizó una síntesis de resultados presentados de forma integral, buscando articular los diferentes ámbitos y las cinco categorías, para concluir con la descripción de los enfoques de gestión en la educación.

Resultados: ¿qué aporta?

Categorías de análisis

Un primer resultado a consideración de los autores es la elaboración de las categorías a partir del posicionamiento teórico desde la gestión en la educación, que permitió la construcción de las siguientes categorías de investigación: procesos de gestión en instituciones educativas, autonomía y centralidad del sujeto, construcción de conocimientos integradores, colectivos y de aprendizaje social continuo; cultura institucional y acción participativa. A continuación se muestra la construcción de las categorías de investigación

En un primer momento se realiza una selección de autores que han trabajado el tema de la gestión en la educación desde el enfoque asumido por la investigación, luego se escogen documentos para efectuar una revisión de conte-

nido, y lograr como producto una matriz resumen por cada autor. A partir de las matrices elaboradas se realiza una lectura comparativa para evidenciar aquellos aspectos comunes, que desde el enfoque de la gestión social y humana se manifiestan de la gestión de la educación, permitiendo identificar unas categorías que resumen en detalle la comprensión de los autores estudiados frente a la gestión en la educación. A continuación se muestra la matriz de comparación de las categorías que emergen del análisis de los autores seleccionados, para luego hacer una discriminación y elección de aquellas comunes y que son coherentes con el enfoque teórico asumido (tabla 1).

Tabla 1. Matriz resumen extraídas de los autores sobre la gestión en la educación

Autores	Benno Sander (1998)	Guillermina Tiramonti (1992)	Juan Cassasus (2000)	Martha Arana (2013)
Categorías	<ul style="list-style-type: none"> - Democracia participativa - Relación de los procesos administrativos y pedagógicos. (Racionalidad, Pertinencia) - Calidad de la gestión - Consenso - Descentralización - Construcción de conocimientos integradores y colectivos - Interdisciplinariedad - Enfoque Sistémico - Equidad - Valores éticos de libertad y orden - Permanente participación - Acción participativa en la sociedad - Calidad de vida humana integral - Combinación correcta del interés individual con el compromiso social - Eficiencia, Eficacia y Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Interdisciplinariedad: entre pedagogía, política y administración - Cultura institucional como cualidad y práctica de las personas - Institución como vínculo entre lo individual y lo social. - Institución como proceso dinámico de transformación. - Complejidad de lo institucional, el entorno y el sujeto - Participación - Manejo de la diversidad de propósitos en los sujetos. - Existencia de modelos de gestión - Articulación entre directivo y comunidad - Acción humana (individual y colectiva) - Determinación y solución de problemas - Proceso de enseñanza – aprendizaje de los actores 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales comunicacionales - Flexibilidad administrativa - Aprendizaje continuo - Participación de los trabajadores - Lenguaje como coordinador de acciones y de comunicación - Poder político y social de las emociones - Flexibilización - Contextos internos y externos - Interacciones de las personas - Necesidades de los sujetos - Satisfacción en el trabajo - Liderazgo - Calidad de las relaciones interpersonales - Capacidades de cambio - Adaptación a los cambios - Cultura y clima de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso colectivo, participativo de significados, sentidos - Acción cooperada de la comunidad académica de corresponsabilidad - Relaciones de aprendizaje social - Plataforma de proyección e intervención sistémica - Condición de cultura institucional con visión de futuro - Dispositivo de organización y ejercicio de poder para servir desde la corresponsabilidad - Misión educadora del maestro en comunidad educativa - Forma de accionar de los colectivos para diseñar, planificar, organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras

Fuente: elaboración propia

Las categorías deductivas que se presentan surgen de un análisis que realiza el equipo de investigación a partir de las similitudes y diferencias de los planteamientos epistemológicos y teóricos de cada autor (tabla 2).

Tabla 2. Matriz de categorías construidas sobre gestión de la educación desde el posicionamiento teórico asumido por la investigación

Categorías principales de la investigación	
Procesos de gestión en instituciones educativas	<p>Síntesis elaborada a partir del análisis de los autores asumidos sobre la gestión en la educación:</p> <p>Esta categoría teórica sintetiza los aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, la que se asume desde las tendencias humanista, crítica, renovadora, de nuevo pensamiento social en la administración y gestión, como sistemas de conocimiento que actúan a través de modelos, estilos, metodologías, estructuras, en procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social, que para el caso de estudio se trata de la institución educativa.</p> <p>La administración y la gestión son el conjunto de conocimientos que permiten la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las organizaciones humanas según sus propósitos sociales. Por su parte, las organizaciones son grupos de personas temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura. Aktouf, quien asume que el éxito administrativo requiere de una sólida base de “humanidades” de la filosofía, y del conocimiento del ser humano, la sociedad, y por ende de la política, la pedagogía, y demás sistemas de conocimientos hasta ahora vistos como “externalistas”, que contribuyen a desconcentrar a la Administración de una sola forma de entender las relaciones económicas: el mercado y la rentabilidad; y acercarlas a otros problemas que acontecen, tales como: el deterioro del medio ambiente, la limitación de los recursos naturales, las crisis económicas, financieras, políticas, entre otras.</p> <p>Desde allí los procesos de gestión y la administración o gerencia humanista, son comprendidos desde tres dimensiones, que condicionan a los resultados, los propósitos, las misiones, visiones, estrategias y acciones de la organización éstos son: el respeto a la dignidad de cada ser humano, base para la interacción personal en dependencia de los contextos; la reflexión ética sobre la norma; y la legitimidad de los procesos y actividades educativas de la institución.</p> <p>Es a partir de lo anterior que se desarrollan nuevas Escuelas, teorías, modelos de la administración y estilos de la gestión, que para este enfoque representa reconocer la acción humana intencional, cooperada y de proyección, a través del conocimiento, las emociones, los valores en la organización, intentando dejar atrás a la administración como mecanismo del poder para dominar, controlar, subordinar e instruir, es decir, encaminada al “cumplimiento de una función bajo el mando de otro”. Lo anterior se enmarca en nuevas tendencias en la economía, así como en nuevos avances en las ciencias sociales, que intentan dejar atrás enfoques internalistas y tradicionalistas, en busca de un criterio más integral, centrado en el ser humano y sus relaciones sociales, y entornos, lo cual significa construir procesos de administración y gestión enmarcados en la participación, en estructuras flexibles, planas, de proyectos, centradas no en el control y mando sino en la posibilidad de generar procesos de colectividad y redes de conocimiento, y valores compartidos, de espacios pedagógicos para la creación de comunidades académicas abiertas. La gestión constituye por tanto un sistema de conocimientos específicos que permite la existencia de las organizaciones sociales, a través del accionar de la comunidad académica, orientada por directivos representantes de los intereses y sentidos de la comunidad.</p> <p>La gestión desde este enfoque, está ligada a la acción humana compartida que permite desarrollar formas de regulación de poder, que busquen la realización personal y colectiva de los diferentes actores. Siendo la gestión una forma de regulación ordenada de los recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes. En este sentido, la gestión como acción humana y social, tiene una estrecha relación con la intencionalidad y la cooperación; a través de la proyección, el aprendizaje, la valoración, entre otros procesos humanos de la cultura, que regulan y se autorregulan.</p> <p>La gestión se interrelaciona con el ambiente, cumple una función de articulación ecológica entre la organización y los demás sistemas de la sociedad, y proyecta a la organización, así como asegura el cumplimiento de los fines, permitiendo que la organización reflexione sobre su propio sentido y cultura (Arana, et. al., 2013).</p> <p>La gestión despliega su propia racionalidad vinculando lo técnico con las emociones, los valores y las creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son sistemas, procesos, metodologías y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos, paradigmas y estilos de gestión, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio, entre otras.</p> <p>La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización, y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente” En este sentido, lo anterior no sólo pasa por nuevos modelos de administración y gestión, sino por nuevas personas administradores y gestores, así como colectivos, y culturas organizacionales e institucionales, que deben ser educados en nuevas perspectivas y comprensiones de las intencionalidades y espacios que esta acción humana requiere en y para la sociedad, la cultura, la calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y la existencia del ser humano.</p>

Continua tabla...

Categorías principales de la investigación

Procesos de gestión en instituciones educativas

En este sentido, lo anterior no sólo pasa por nuevos modelos de administración y gestión, sino por nuevas personas administradores y gestores, así como colectivos, y culturas organizacionales e institucionales, que deben ser educados en nuevas perspectivas y comprensiones de las intencionalidades y espacios que esta acción humana requiere en y para la sociedad, la cultura, la calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y la existencia del ser humano.

La gestión se comprende como una capacidad general, válida para todo ejercicio profesional, que en el caso de la gestión en la educación, es la capacidad propia de los educadores que desarrollan procesos en la educación, a partir de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias en la planificación, dirección, organización, administración, investigación e innovación de los procesos educativos, en las instituciones educativas y del Estado en cuanto a sus políticas educativas.

El centro de pensar la gestión en la educación se coloca en las particularidades de los contextos y especificidades de las instituciones y la comunidad académica, siendo la cotidianidad de las relaciones en la institución educativa el centro para pensar la gestión y su relación con la pedagogía y la educación.

Pensar la gestión en relación con la pedagogía y otras ciencias de la educación y a fines, a través de la indagación estructurada de las prácticas educativas, para contrastarlas con las políticas, los sistemas de calidad, normativas y directivas vigentes desde la investigación y la crítica científica y política.

La gestión en la educación abandona las formas simples y se recrea en la complejidad, que sienta las miradas sobre prácticas abiertas con despliegues de novedad a partir de las lecturas de contexto y las tensiones propias de la diferencia que provoca transformaciones, da centralidad en lo pedagógico, con su apuesta por la producción de conocimientos, el aprendizaje y el desarrollo de la cultura y la sociedad.

Autonomía y centralidad del sujeto

Los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses. Es desde allí que la gestión educativa recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de acuerdos y consensos sobre principios establecidos, para el mejoramiento continuo de los procesos de organización, planificación y evaluación.

Esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones, donde la gestión se encuentra centrada en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares. Por tanto la gestión educativa recupera la participación de todos los actores.

Dicha gestión entendida como un sistema de conocimientos en donde el sujeto participa en la construcción del saber pedagógico, además considerada como un proceso colectivo donde se rescata la corresponsabilidad de todos los sujetos participantes como ciudadanos críticos y propositivos.

Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo

Esta categoría teórica sintetiza la comprensión que en la investigación existe sobre construcción del conocimiento y aprendizaje social, no limitándose a enfoques tradicionales, sino a la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos, cotidianos, prospectivos que se articulan en la cultura y la gestión de una institución educativa.

Las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus sistemas de conocimientos.

Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos, de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación.

Entre los conocimientos de la cultura de la institución educativa están la gestión y la pedagogía, así como otros conocimientos tanto técnicos, científicos, de valor, de experiencia que se combinan y armonizan para constituir la cultura de la institución. Por tanto, el entrelazamiento, articulación de los conocimientos de diferente orden, identifican la cultura institucional, desde donde se construyen nuevos conocimientos educativos y disciplinares entre otros; así como se desarrolla el conocimiento personal de cada sujeto de la institución y sus colectivos, siendo esto un proceso complejo, dialéctico e interdisciplinario.

Otro aspecto que se destaca es la comunicación como capacidad de generar y motivar diálogos abiertos, participativos, habilidades comunicacionales, comunidad académica, redes de conocimiento, equipos de trabajo coherentes y sistemáticos que comparten conocimiento y construyen nuevos. Erigiéndose en comunidades de aprendizaje e investigación en el ámbito educativo.

Desde una comprensión del conocimiento, aprendizaje social continuo, el liderazgo en el directivo y en el gestor de procesos "maestro", exige calidad de las relaciones interpersonales y clima laboral, todo lo cual pasa por la cultura y el conocimiento de sus integrantes.

Continúa tabla...

Categorías principales de la investigación

Cultura institucional y acción participativa

La gestión en educación destaca el trabajo de las personas y con las personas, donde impera la búsqueda de acuerdos con el propósito de lograr consensos sociales, más allá de lo normativo. Se considera que es posible pensar la gestión en la educación en la búsqueda y mantenimiento de condiciones de una educación de calidad. Es decir, se piensa que es posible que el trabajo cooperativo y mancomunado de las personas vaya configurando y construyendo un horizonte de sentido alrededor de una educación de calidad. Dicho trabajo cooperativo y mancomunado se ve fortalecido por la consolidación de redes sociales y los procesos comunicativos que allí se desarrollan.

En este sentido, se considera importante la mejora en los procesos, orientando la mirada hacia la flexibilidad, la creatividad y el aprendizaje continuo considerando como características propias de los sujetos, el liderazgo, la satisfacción en el trabajo así como la capacidad y adaptación al cambio.

Si se comprende la gestión en educación, desde lo planteado, implica una mirada interdisciplinaria y un enfoque sistémico, en donde la persona es el actor principal y fundamental, es el gestor de conocimiento y posibilitador tanto de las condiciones como de los procesos mismo de la gestión, gestión que está en función de una educación de calidad. Es por esto que la mirada centrada en la persona, en sus dinámicas, relaciones, prácticas y procesos singulares y colectivos, posibilita pensar los procesos de la gestión centrados en lo educativo.

Con base en lo anterior, para la presente investigación se comprende la Escuela como institución educativa posibilitadora y portadora de la gestión en educación —vínculo entre lo particular o singular y lo social— gestión que configura como horizonte de sentido una educación de calidad.

Es en la Escuela como institución educativa posibilitadora y portadora de la gestión en educación, donde se constituye una cultura institucional, en donde circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en educación, que pueden tener o no visión de futuro.

En este sentido, para la presente investigación se entiende por Cultura Institucional, aquella cualidad relativamente estable que resulta de la comprensión e implementación de políticas, tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa; así como de los modos de comprensión, de los acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académico-administrativos institucionales; lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.

Se considera como característica fundamental de la cultura institucional la relación entre la gestión/ cultura institucional y la gestión en la educación que permiten resaltar las acciones cooperadas de las personas en el marco de una corresponsabilidad y de una gestión vista como condición para viabilizar y facilitar no sólo los procesos educativos sino la misma cultura institucional, destacando las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores, la acción participativa, el conocimiento integrador y compartido, el aprendizaje social continuo, los procesos de gestión institucional en educación; así como el trabajo compartido y las redes de conocimiento.

Es a través de la cultura institucional como circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en la educación y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las personas; es en este marco en el cual se puede expresar una acción participativa de las personas, como acción específica de éstas en la gestión en educación.

En la presente investigación es fundamental no sólo centrar la mirada en la cultura institucional que permea a la institución educativa, sino en la acción participativa de las personas en los ámbitos político, académico-administrativo y de las prácticas, en donde la persona es el actor, posibilitador y dador de sentido de los procesos institucionales de gestión en educación, centrados en los procesos educativos que se despliegan hacia una educación de calidad, desde una racionalidad integradora entre lo académico – administrativo y lo pedagógico.

En este sentido se entiende la acción participativa de las personas, como una actuación específica de los actores en los procesos de gestión institucional, que tiene una doble dimensión en la consolidación y sostenimiento de una educación de calidad. Por un lado construir un horizonte de sentido común que es en sí misma una comprensión de una educación de calidad, y por otro, ir generando o construyendo una pedagogía que trascienda el aula, que posibilite pensar que los procesos de gestión están relacionados por una apuesta de una educación de calidad, donde las prácticas de gestión tienen que generar condiciones de posibilidad para la participación de las personas del colectivo educativo, una participación crítica con sentido hacia una educación de calidad.

Se reconoce que en escenario de una Institución educativa se expresan un sinnúmero de relaciones de diversos grados de complejidad, razón por la cual se presentan diversas tensiones, es hacia este sentido que la acción participativa consciente y deliberada de las personas puede propiciar consensos en la construcción de horizontes de sentido común, reconociendo los disensos. Por tanto, la acción participativa no sólo entendida como participación en la toma de decisiones, sino expresada en el quehacer diario, para mantener y fortalecer la coherencia con los compromisos institucionales, sociales y culturales.

Continúa tabla...

Categorías principales de la investigación

**Cultura institucional
y acción participativa**

En este recorrido por la evaluación, autoevaluación, calidad, acreditación, sus políticas y racionalidades subyacentes, emerge la pregunta por la gestión educativa en la medida que se hace evidente como a través de estos procesos (acreditación, evaluación, calidad entre otros) se articulan diversos asuntos que trascienden lo meramente instrumental a la hora de liderar, tomar decisiones y gestionar los diversos procesos que integran lo educativo en el país. En este sentido, los cuestionamientos de las investigaciones se trasladan a lo que ha sido el proceso de construcción no sólo empírico sino teórico y epistémico de la gestión en educación, para así de esta forma comprender y construir un lugar clave de la gestión en todos los procesos que competen a la educación más allá de lo empresarial e instrumental.

Igualmente, para las investigaciones fue fundamental el estudio de las voces de los actores desde lo vivencial y experiencial como docentes y directivos, asunto que cobra relevancia para el presente proyecto en la medida que los articula a los procesos desde el ámbito de la gestión en educación.

Fuente: elaboración propia.

Enfoques y tendencias

Otro resultado es el relativo a los enfoques y las tendencias indagados. En este apartado se presenta la síntesis de resultados que se obtuvo del manejo y análisis de la información general, evidenciando el ejercicio de integración que se logró.

Investigar los enfoques y las tendencias de la gestión en educación e intentar comprenderlas y explicarlas no resultó un asunto sencillo. Primero, requirió tomar distancia como investigadores dada la relación cercana que se tenía con el tema y como sujetos actores de los procesos de gestión en educación, por parte de algunos integrantes del grupo de investigación, con el fin de evitar sesgos y condicionamientos que se tienen incorporados; para ir objetivando la mirada de los investigadores.

Segundo, aunque la concepción del proyecto (macroproyecto) se realizó con el mayor cuidado, en su momento a lo largo del desarrollo se requirió elaborar una serie de ajustes que implicó procesos de reorganización y de re-concepción, válida y pertinente en una investigación con enfoque cualitativo.

Tercero, el manejo y análisis de la información obtenida desde los diferentes objetivos (cuatro tesis de Maestría) —por ser información diferencial y desde distintos ámbitos—, requirió un esfuerzo adicional de integración teórico-metodológica, proceso enriquecedor para el grupo de investigación tanto en el análisis como en la discusión, que implicó arduas y extensas jornadas de trabajo colectivo.

Para organizar el procesamiento de la información levantada en correspondencia con las cinco categorías de análisis que son: procesos de gestión en instituciones educativas; autonomía y centralidad del sujeto; construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social continuo; cultura institucional y de acción participativa; se organizó una matriz desde los cuatro ámbitos de investigación. La gestión en la educación superior desde la política, al igual que la gestión en la educación desde aportes epistemológicos y teóricos,

así como la gestión en la educación: percepciones de directivos y estudiantes de Maestría; y por último la gestión en la educación desde actores relacionados con el programa de Maestría en Educación (UPN).

Como marco de comprensión en la presente investigación para pensar las categorías de análisis en su articulación e integración se asumió la siguiente mirada:

Se comprende la escuela desde la primaria hasta la universidad, no en su acepción más amplia como escenario académico, sino como institución; atravesada por la gestión en educación. En este marco, la gestión en la educación se puede comprender como un sistema de conocimientos, actitudes y acciones al interior de la institución educativa donde se encuentran definidas normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento y actitudes que generan comportamientos particulares y facilitan proyectos académico- administrativos y pedagógicos conjuntos.

Por tanto, la gestión en educación destaca el trabajo de las personas y con las personas, donde impera la búsqueda de acuerdos con el propósito de lograr consensos sociales más allá de lo normativo. Se considera que es posible pensar la gestión en la educación en la búsqueda y mantenimiento de condiciones de una educación de calidad (la educación entendida como un derecho). Es decir, se piensa que es posible que el trabajo cooperativo y mancomunado de las personas vaya configurando y construyendo un horizonte de sentido alrededor de una educación de calidad. Dicho trabajo cooperativo y mancomunado se ve fortalecido por la consolidación de redes sociales y los procesos comunicativos que allí se desarrollan.

En este sentido, se considera importante la mejora en los procesos, orientando la mirada hacia la flexibilidad, la creatividad y el aprendizaje continuo considerando como características propias de los sujetos, el liderazgo, la satisfacción en el trabajo por la calidad de vida laboral, así como la capacidad y adaptación al cambio.

Si se comprende la gestión en educación, desde lo planteado, implica una mirada interdisciplinaria y un enfoque sistémico, en donde la persona es el actor principal y fundamental; es el gestor de conocimiento y posibilitador, tanto de las condiciones como de los procesos de la gestión; gestión que está en función de una educación de calidad. Es por esto que la mirada centrada en la persona, en sus dinámicas, relaciones, prácticas y procesos singulares y colectivos, posibilita pensar los procesos de la gestión centrados en lo educativo y pedagógico.

Con base en lo anterior, para la presente investigación se comprende *la escuela* como institución educativa posibilitadora y portadora de la gestión en educación —vínculo entre lo particular o singular y lo social—, gestión que configura como horizonte de sentido una educación de calidad.

Es en la *escuela* como institución educativa posibilitadora y portadora de la gestión en educación, donde se constituye una cultura institucional, en donde

circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en educación, que pueden tener o no visión de futuro.

En este sentido, para la presente investigación, se entiende por *cultura institucional*, aquella cualidad relativamente estable que resulta de la comprensión e implementación de políticas, tanto de carácter territorial como institucional, que afectan a la institución educativa, así como, de los modos de comprensión, de los acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académico-administrativos institucionales; lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.

Se considera como característica fundamental de la cultura institucional, la relación entre la gestión y la/ cultura institucional y la gestión en la educación; que permiten resaltar las acciones cooperadas de las personas en el marco de una corresponsabilidad y gestión, vista como condición para viabilizar y facilitar no sólo los procesos educativos, sino la misma cultura institucional, destacando las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores, la acción participativa, el conocimiento integrador y compartido, el aprendizaje social continuo, los procesos de gestión institucional en educación; así como el trabajo compartido y las redes de conocimiento.

Es en la cultura institucional donde se inscriben y circulan referentes y prácticas de gestión en la educación, se ponen en escena unos pensamientos y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las personas como acciones específicas en la gestión en educación.

Para la presente investigación fue fundamental no sólo centrar la mirada en la cultura institucional, que permea a la institución educativa, sino en la acción participativa de las personas en los ámbitos político, académico-administrativo y de las prácticas; en donde la persona es el actor, posibilitador y dador de sentido de los procesos institucionales de gestión en educación, centrados en los procesos educativos que se despliegan hacia una educación de calidad, desde una racionalidad integradora entre lo académico – administrativo y lo pedagógico.

De otra parte, la acción participativa de las personas, como una actuación específica de los actores en los procesos de gestión institucional, que tiene una doble dimensión en la consolidación y sostenimiento de una educación de calidad. Por, por un lado se busca, construir un horizonte de sentido común, que es en sí misma una comprensión de una educación de calidad; y por otro, ir generando o construyendo una pedagogía que trascienda el aula, que posibilite pensar que los procesos de gestión están relacionados por una apuesta de una educación de calidad, donde las prácticas de gestión tiene que generar condiciones de posibili-

dad para la participación de las personas del colectivo educativo, una participación crítica, con sentido, hacia una educación de calidad.

Se reconoce que en el escenario de una institución educativa se expresan un sin número de relaciones de diversos grados de complejidad, razón por la cual se presentan diversas tensiones. Es, es hacia este sentido que la acción participativa consciente y deliberada de las personas puede propiciar consensos en la construcción de horizonte de sentido común, reconociendo los disensos. Por tanto, la acción participativa, no sólo es entendida como participación en la toma de decisiones, sino expresada en el quehacer diario, para mantener y fortalecer la coherencia con los compromisos institucionales, sociales y, culturales.

La acción participativa de las personas, tendría como base la acción comunicativa, pues ésta posibilita o dificulta, las relaciones e interacciones de los individuos, las personas así como los diversos procesos académico-administrativos y sobre todo pedagógicos en el escenario educativo. Esto implica que el ejercicio de participación puede entenderse más allá de lo normativo, promoviendo o garantizando la autorregulación particular y colectiva, donde las personas estén situadas desde la responsabilidad, el compromiso y la cooperación.

En síntesis, la acción participativa de las personas en los procesos de gestión institucional en educación, se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática, y en la búsqueda y, consolidación de una educación de calidad; lo cual implica que dicha acción sea abierta al reconocimiento y participación del otro, y propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico – pedagógico.

La acción participativa de los sujetos —como actuación específica del sujeto en la gestión en educación—, puede propiciar y establecer las condiciones de posibilidad, por una lado, para la construcción de conocimientos integradores y colectivos, y el aprendizaje social continuo; y por otro, para una autonomía y centralidad del sujeto (como actor en los procesos de gestión en la educación). Lo anterior podría llevar al establecimiento y configuración de unos procesos de gestión institucional en educación.

De otra parte, es pertinente retomar lo que al interior del Grupo de Investigación se ha discutido sobre qué se entiende por enfoque en la presente investigación. Retomando a Alvarado (1999) y a Sander (1996), y asumiendo una mirada integradora, se concibe el *enfoque* como una forma de entender, analizar, estudiar y asumir la gestión en educación, desde la cual se le da un lugar al sujeto, se proyectan acciones y se pone en práctica un posicionamiento que permite apropiarse de una manera particular la relación entre gestión y educación en el escenario de las instituciones de educación.

En este mismo sentido, para la investigación se concibe como *tendencia* a una inclinación, movimiento, corriente o línea interna de la gestión en educación, que se orienta bajo unos referentes propios, definidos, diferenciados, distintivos y determinantes; hacia una dirección, rumbo o sentido particular, con un interés y una finalidad evidente o no, que a su vez va estableciendo un patrón de hacer y de acción de los sujetos en un contexto determinado, ya sea la educación (educación media o, educación superior,) durante un período de tiempo. Lo cual impone una fuerza que permite y que arrastra una manera de hacer y de actuar, hacia determinados fines.

A continuación se sintetizan los aspectos a considerar para identificar y caracterizar los enfoques y las tendencias de la gestión en educación halladas en la investigación:

Desde los aportes epistemológicos y teóricos, cabe mencionar que el marco de comprensión de los procesos de gestión en la educación, es entendido esencialmente a partir de una propuesta que se distancia de la asumida y conocida como “Escuelas eficaces”. Es importante recordar, que esta forma de asumir los procesos de gestión en la educación, es decir, como “Escuelas eficaces”, ha incidido considerablemente en el país y ha marcado una época —que aún permanece— y una forma de dirigir las instituciones educativas, centrada en un pensamiento administrativo, alejado de la mirada humanística y pedagógica.

Esta mirada estableció una forma de comprender el rol del directivo docente, que a su vez construyó un perfil centrado en habilidades administrativas, inscritas en la eficiencia y en la eficacia, dejando de lado el papel central y el reconocimiento del sujeto, su centralidad en los procesos de gestión en la educación, al tiempo que eclipsó su autonomía.

Como se ha venido evidenciando, esta forma de comprender desde los planteamientos de lo que se conoce como las “Escuelas eficientes”, ha enmarcado representaciones ampliamente arraigadas, que posibilitan, validan y reproducen abordajes altamente burocráticos y autoritarios.

Sin embargo, se ha hecho evidente como han venido ganando espacio los planteamientos de miradas transformadoras, en las cuales se establecen dinámicas institucionales centradas en propuestas humanistas, que reconocen la importancia de considerar en los procesos de gestión — tanto de los directivos-docentes como de los profesores—, la no desarticulación de los aspectos y enfoques pedagógicos.

En otro sentido, se ha venido haciendo evidente que en los directivos-docentes, aunque se reconoce la necesidad de formación para abordar los procesos de gestión en la educación, por un lado hay resistencia; por otro, no se evidencia un movimiento generalizado hacia la búsqueda de dicha formación. Se destaca que aquellos que buscan asumir la gestión desde una mirada distinta de la de las

“Escuelas Eficientes”, no tienen un claro posicionamiento de las transformaciones que se han dado en el marco de la gestión hacia una centralidad del sujeto, en la perspectiva humanista. Así mismo, tampoco existen claridades respecto al debate sobre el enfoque humanista en los procesos y organizaciones.

Por tanto, es posible afirmar que aún no se ha profundizado teóricamente en la gestión de la educación como sistema de conocimiento; esto puede tener serias implicaciones en términos de avanzar hacia representaciones y prácticas que retomen la centralidad y la autonomía del sujeto en los procesos de dicha gestión. Se reconoce que las prácticas relacionadas con la gestión en la educación por lo general son empíricas y se construyen en el hacer, tratando de relacionar lógicamente desde lo que se sabe por la formación académica general —mas no específica— frente a la experiencia y su relación con lo que se va presentando en el día a día.

Por otro lado, se evidencia la incorporación de elementos de las perspectivas de las ciencias de la vida y de la gestión como “gobierno de las personas” aunque no es generalizada, posicionándose en el reconocimiento de la centralidad del sujeto y de sus interacciones en el marco de la comprensión de las instituciones de educación como escenarios sociales, donde es posible la cooperación más allá de la competencia. Así mismo, esto ha posibilitado la inclusión paulatina de cambios que parten del reconocimiento de la centralidad y autonomía del sujeto en los procesos de gestión en la educación.

En las percepciones de los directivos-docentes se evidencia que los conocimientos de procesos de gestión deben ser acompañados con una profunda comprensión del contexto, no sólo inmediato, sino también por un acercamiento a las personas con las que se interactúa el día a día. Por tanto, es pertinente reconocer que la gestión en la educación es mucho más que un asunto de aplicaciones técnico-instrumentales; sino que es una integración entre la gestión y educación; puesto que: la gestión en educación es fundamental para soportar y fortalecer los procesos educativos; que por lo tanto no es pertinente relegarla a segundos y terceros planos y mucho menos omitirla.

La gestión está articulada a unas reglamentaciones y procedimientos; por tanto, aunque se mantiene la centralidad del sujeto su autonomía relativa debe ser entendida en el marco de la regulación procedimental y normativa. Las instituciones de educación, especialmente las universidades son llamadas a repensar las dinámicas de gestión de cara a las necesidades, condiciones y características que inciden en la educación en el contexto contemporáneo. Para ello se debe ir más allá del cumplimiento de la normatividad.

En las instituciones educativas, específicamente en la universidad se deben transformar las concepciones y procesos de gestión en la educación, con el fin de buscar una mayor centralidad del sujeto y que las estructuras de la organización y

los procesos internos de dicha institución correspondan con las transformaciones que se han suscitado en el contexto en las últimas décadas en educación; con el fin de que los procesos administrativos faciliten las condiciones de los procesos de enseñanza y de producción de conocimiento, así como las prácticas pedagógicas; y en este sentido se deben nivelar y actualizar los procesos y condiciones en los que se desarrolla la gestión en la educación.

De otra parte, se reconoce que desde los aportes epistemológicos y teóricos de las ciencias sociales, en los tiempos más recientes el ser humano ha sido comprendido no sólo como el actor y/o agente fundamental en las instituciones educativas, sino como central y posibilitador, como *conditio sine qua non*. En este sentido, el viraje y transformación que ha tenido la administración como ciencia social y ciertas posturas de ella hacia una perspectiva humanista, es un aspecto fundamental a tener en cuenta. Situación que en los documentos de política y normatividad estudiados está ausente, pese a que de una forma indicativa se propende por una ciudadanía activa, reflexiva, crítica y participativa.

Se advierte que la gestión en la educación debe estar centrada en la interacción de las personas y no en los estándares y los resultados; por tanto, se debe recuperar la acción participativa de todos los actores de los procesos, lo cual adquiere sentido si esto se constituye en uno de los principios de la cultura institucional. Esto debe ser repensado y redimensionado, dado que no es claro un tratamiento y un compromiso por un abordaje profundo de las relaciones, los valores, la cultura institucional y las motivaciones, entre otras, para avanzar en el posicionamiento de la autonomía y la centralidad del sujeto, así como de su acción participativa en la configuración y constitución de una cultura institucional basada en la cooperación, desde una perspectiva humanista. Es pertinente pensar en procesos de gestión más flexibles que reconozcan la autonomía institucional y la autonomía de los sujetos en una interacción permanente con el contexto.

A continuación se explicitan los análisis de los enfoques de la gestión en la educación hallados en la investigación por ámbitos de estudio (tabla 3).

Tabla 3. Análisis de los enfoques de la gestión en la educación hallados en la investigación por ámbitos de estudio

<p>Ámbito: Políticas públicas de calidad en educación superior</p>	<p><u>Conclusión:</u> en este ámbito de políticas públicas de calidad en educación superior, el enfoque de la gestión en educación es tendiente a ser asumido desde lo instrumental y la mirada tradicional de la regulación a partir de la norma, en busca de la eficacia de los resultados, donde la norma rige los procesos y al sujeto individual y colectivo, dejando a la gestión inscrita como mecanismo y forma de instrumentación de lo establecido. No se rompe con la generalidad de la norma, no permitiendo la diferencia de los procesos de gestión en la educación en cada una de las instituciones. Por tanto, una cosa es lo que se expresa desde la teoría y otra diferente es lo que las prácticas nos muestran.</p>
--	---

Continúa tabla...

**Ámbito:
Conocimientos sobre ges-
tión en la educación, resul-
tados de investigación**

Conclusión: en este ámbito de resultados de conocimientos teóricos y epistemológicas de las investigaciones realizadas y consultadas sobre la gestión en la educación, se denota la crítica en los análisis a las llamadas escuelas eficaces, por lo tanto a la administración escolar; lo que se ha realizado es un traslado de conceptos, modelos, sistemas, métodos de la administración empresarial a las instituciones educativas y su gestión. Sin embargo, no se observan en el campo de la gestión en la educación estudios que partan de las nuevas tendencias críticas y renovadoras de la administración y gestión, que como sistema de conocimientos busca la centralidad en el sujeto, las relaciones humanas, los contextos, la crítica, la integralidad, y las particularidades de la gestión en las diferentes organizaciones sociales. Este aspecto es de vital importancia pues no permite el acercamiento a los nuevos desarrollos teóricos y conceptuales que requiere la gestión en la educación desde la pedagogía y las ciencias de la educación. Sin embargo se denota la reflexión sobre transformar los procesos de gestión de las instituciones educativas, desde una perspectiva de las ciencias de la vida y la gestión o “gobierno de las personas” con un interés por el individuo, las relaciones interpersonales y colectivas. Del mismo modo se reconoce la necesidad del estudio de los actores, los directivos y su lugar en la gestión. La que debe ser encaminada a partir de la pedagogía. La gestión es fundamentalmente analizada desde el directivo docente y lo discursivo, no desde la acción consciente, participativa, profesional del maestro y su práctica pedagógica. En este aspecto estudiado se expresa una perspectiva humanista, social en cuanto al análisis de la gestión en la educación, pero con un pobre fundamento teórico de ésta.

**Ámbito:
Directivos docentes**

Conclusión: en este ámbito de los directivos docentes desde sus percepciones y sus opiniones, se observa que la gestión se comprende desde la educación, como fundamental para su tarea, pero reconocen su conocimiento empírico al respecto y apuntalado por la pedagogía. Se señala que existen limitaciones para hacer una mejor gestión, como es el desconocimiento y el traslado de los enfoques empresariales y sus teorías administrativistas, desde el alejamiento de lo humano y social que le permita desarrollar a la gestión en la educación como algo propio a la educación y convertirla en la base de sustentación para soportar los procesos educativos. Un aspecto interesante es lo señalado respecto a la separación entre los cambios que se producen en la educación y la pedagogía y lo establecido en el campo de la limitada comprensión de la gestión normativa, que pareciera que se pudiera adaptar a todo proceso educativo, como son las estructuras, y metodologías de control y poder. En este sentido es que la participación para la construcción de la relación pedagogía y gestión permitirá construir una gestión para la educación desde lo general a lo particular. La gestión en la educación se percibe y se manifiesta como un proceso de seguimiento formativo y renovador. Un punto central que se expresa es el reconocimiento de la gestión como de todos, para la participación en los procesos por parte de los sujetos. Respecto al carácter instrumental, obsoleto y estancado de la gestión; refieren que se presenta un antagonismo entre lo académico y lo “administrativo”, siendo este último rechazado como tarea por los profesores de mayor nivel, que podrían desde sus conocimientos marcar pautas de transformación desde lo teórico y práctico hacia una gestión en la educación. Se destaca la ética del directivo docente para generar cambios en los procesos educativos. Dado el anterior contexto se revela una clara intención de dirigir a las instituciones educativas desde una perspectiva de las ciencias de la vida y la gestión o “gobierno de las personas” con un interés por el sujeto participativo, consciente, desde lo pedagógico y cultural, el conocimiento y las interacciones personales; lo que evidencia un reconocimiento de la necesidad del enfoque de la gestión desde lo humano y social; no obstante se reconoce el carácter instrumental que permanece en las funciones y tareas que desempeñan, dadas las estructuras vigentes y las normatividades que las regulan. En este sentido hay un ideal de enfoque de gestión y una práctica real que hace tensionar lo que se quiere y debe ser y lo que se hace en la realidad.

Fuente: elaboración propia

A partir de las conceptualizaciones que al interior del grupo de investigación se realizaron sobre enfoques y tendencias alrededor de la gestión en la educación, y como resultado del cruce de los ámbitos de investigación con las categorías de análisis, a continuación se presenta la respuesta a la pregunta de investigación a modo de conclusión.. Esta respuesta se puede sintetizar en que se configuraron tres enfoques distintos de los asumidos como referentes, dos de ellos: el *tradicional* y el *semicrítico-socio-humanista*, ambos con la misma tendencia hacia la comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación; el tercero, el *enfoque crítico-pedagógico*, que en tensión con los anteriores enfoques hace resistencia para no ser arrastrado por la tendencia instrumental.

Partiendo de la conceptualización de *enfoque* que se realizó y apropiado como una forma de entender, analizar, estudiar y asumir la gestión en educación, desde la cual se le da un lugar al sujeto, se proyectan acciones y se pone en práctica un posicionamiento que permite apropiarse de una manera particular la relación entre gestión y educación en el escenario de las instituciones de educación. Se puede concluir que, si en general se busca por parte de diferentes actores una mayor centralidad del sujeto —al menos de manera indicativa— en los procesos de gestión en educación, el lugar del sujeto sigue siendo marginal y se privilegia la proyección de acciones y las prácticas orientadas por una mirada eficientista asumida desde una centralidad del cumplimiento de la norma, por la norma y para la norma, sin ir más allá de ella.

En este sentido, se configura un enfoque tradicional de la gestión en la educación, centrada en una mirada desde la administración y donde la gestión es comprendida como mecanismo y forma de instrumentación de lo establecido en la norma, en el marco de la administración tradicional; es decir, no se articula e integra con los aspectos formativos y los procesos pedagógicos —en el sentido integrador e integrador de Sander (1998)—, por tanto podría ser catalogada desde una tendencia de una comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación.

Este enfoque tradicional y la tendencia de comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación, se hace evidente especialmente en los lineamientos y orientaciones que plantea el marco político-normativo de las políticas de calidad en la educación superior analizadas; las cuales se encuentran relacionadas especialmente con los procesos de acreditación. Por lo que se puede afirmar que no se han incorporado ni asumido nuevos referentes conceptuales y teóricos como los propuestos por Sander (1998), Tiramonti (1992), Cassasus (2000) y Arana (2013) —entre otros— que darían una mirada distinta de la gestión en educación. De esta forma, se entiende que los enfoques crítico-social de Tiramonti (crítica de Cassasus), histórico-cultural y sistémico dialéctico de Arana

e interdisciplinario de Sander, no se hacen evidentes en el marco político-normativo de las políticas de calidad en la educación superior analizadas.

Se puede concluir que en general se plantea una mirada crítica —al menos de manera indicativa— por parte de diferentes grupos de investigación, sobre la forma como se asume la gestión en la educación, esencialmente desde lo que en la presente investigación ha sido definido como enfoque tradicional y hacia lo que se conoce como “escuelas eficaces”, por lo tanto a la administración escolar, como una transferencia directa sin ninguna reflexión y contextualización de conceptos, sistemas, métodos de la administración empresarial y sus diferentes modelos a las instituciones educativas y su gestión.

Sin embargo, al igual que en las políticas de calidad en educación superior en Colombia el lugar del sujeto sigue siendo marginal debido a que no se evidencian estudios que asuman y posicionen nuevas tendencias críticas y renovadoras de la administración y gestión, que busquen posicionar la centralidad en el sujeto, las relaciones humanas, los contextos, la crítica, la integralidad, y las particularidades de la gestión en las diferentes organizaciones sociales, no solamente en las instituciones educativas.

Pese a esto cabe resaltar que se vislumbra una reflexión sobre la necesidad de transformar los procesos de gestión de las instituciones educativas, desde una perspectiva más cercana el reconocimiento de la centralidad de las personas en la gestión como “gobierno de las personas” y la configuración de procesos fundamentados en las relaciones interpersonales y colectivas. Así mismo, se privilegia la proyección de acciones y las prácticas orientadas por una mirada hacia lo pedagógico y lo educativo, y en ese marco por el reconocimiento de la necesidad del estudio y la investigación de los actores, los directivos y su lugar en la gestión desde la comunicación y relación entre los nuevos enfoques renovadores, sociales y críticos de la administración y las ciencias de la educación, en particular la pedagogía; para transformar así la tendencia de referirse a la gestión en la educación fundamentalmente desde el directivo docente y lo discursivo, no desde la acción consciente, participativa, profesional del maestro y su práctica pedagógica.

En síntesis, un segundo enfoque encontrado podría denominarse *semicrítico-socio-humanista*, pues aunque asume posturas críticas frente al enfoque tradicional, no posibilita las transformaciones necesarias para una implementación de los procesos de gestión en educación realmente desde una intervención de la realidad tradicional; y aunque se vislumbra una propuesta humanista –social, tiene poco fundamento teórico y no evidencian el establecimiento de condiciones de posibilidad para la transformación de los procesos de gestión de la educación partiendo de la centralidad del sujeto y dándole la autonomía correspondiente y consecuente, quedando a la mitad del proceso, pues no va más allá de la norma sin transgredirla. Este aspecto es de vital importancia pues no permite el acerca-

miento a los nuevos desarrollos teóricos y conceptuales que requiere la gestión en la educación desde la pedagogía y la educación.

Lo anterior también se distancia de las propuestas de los enfoques crítico-social de Tiramonti, crítico de Cassasus; histórico cultural y sistémico-dialéctico-social de Arana e interdisciplinario de Sander. Por tanto, aunque busca distanciarse y diferenciarse de una *tendencia* de una comprensión limitada e instrumental de la gestión en educación, no establece las condiciones para hacerlo e ir más allá de la norma; es decir que estaría ubicada en la frontera de la tendencia instrumental sin haberla superado.

Por último, se configura un *enfoque crítico-pedagógico* de la gestión en la educación, centrado en una mirada desde la educación y el reconocimiento de la importancia de la gestión en el marco de la educación, al tiempo que se reconoce: por un lado, la centralidad del sujeto, su autonomía y la necesidad de una postura crítica; por otro lado, la falta de formación y construcción previa y fundamentada teóricamente con el fin de abordar los procesos de gestión. Finalmente, que el conocimiento que fundamenta la toma de decisiones y la ejecución de los procesos es empírico y consolidado por la pedagogía.

Este enfoque se establece como relacional y en permanente tensión con lo instituido e institucionalizado; pues se asume una postura crítica que se caracteriza esencialmente porque: primero se toma distancia de los enfoques empresariales trasladados a la educación desde la administración tradicional, así como de sus teorías administrativistas y su tendencia instrumental. Segundo, se critica el alejamiento de lo humano y social y el descentramiento de los sujetos en los procesos de gestión. En este sentido es de aclararse que este enfoque se diferencia del enfoque crítico de J. Cassasus, debido a su poca fundamentación teórico-metodológica y procedimental en los conceptos y modelos de gestión en educación.

Otros aspectos importantes se relacionan con el interés que tiene este enfoque de mejorar los procesos y procedimientos administrativos desde la educación (aunque se observa que la administración como ciencia desde lo social y humano también puede contribuir). Se busca posicionar la centralidad del sujeto reconociendo que la gestión en educación, entendida y asumida como algo propio a la educación, busca establecer las condiciones para que la gestión sea convertida en la base de sustentación que soporta los procesos educativos, en el marco de comprensiones más amplias de lo político-normativo y de los procesos de regulación. Aquí es fundamental resaltar que la gestión es reconocida como de todos los sujetos, en el marco de la participación y la co-responsabilidad en los procesos; en este sentido se diferencia y se distancia tanto del enfoque tradicional como del semicrítico-socio-humanista.

En el enfoque crítico-pedagógico se comprende que existe una separación entre los cambios que se producen en la educación y la pedagogía y lo establecido

en el campo de la gestión desde una limitada comprensión normativa. En este sentido es que la participación para la construcción de la relación pedagogía y gestión permitiría construir una gestión para la educación desde lo general a lo particular, buscando superar la mirada administrativista, centrada en las estructuras y formas de control y poder, a partir de la participación y la corresponsabilidad de los sujetos implicados. Aquí cabe resaltar que la gestión en la educación desde este punto de vista, se percibe y manifiesta como un proceso de seguimiento formativo y renovador.

A partir de lo anterior, se comprende que hay una clara intención de *gestionar* las instituciones educativas, desde la gestión entendida como “gobierno de las personas”, en el interés por el sujeto participativo, consciente, desde lo pedagógico, lo cultural, el conocimiento y las interacciones personales. Esto evidenciaría un reconocimiento de la necesidad de la centralidad y de la autonomía del sujeto, es decir de la necesidad de un enfoque de la gestión desde lo humano y social.

Sin embargo, se reconoce que el contexto establece la tendencia hacia un carácter instrumental de la gestión, lo cual permanece en las funciones y tareas que desempeñan los directivos docentes y el alejamiento de los miembros de la comunidad académica, dadas las estructuras vigentes y la normatividad que la regulan, evidenciándose un ideal de enfoque de gestión y una práctica real que hace tensionar lo que se quiere y debe ser, y lo que se hace en la realidad.

Conclusiones y recomendaciones

Los enfoques y tendencias hallados en la investigación responden a tres lógicas: tradicional, semicrítica-socio-humanista y crítico-pedagógica. La primera y la segunda, inscritas en un enfoque donde la gestión se circunscribe en la instrumentalidad y una mirada tradicional, normativa en pro de la eficacia y eficiencia de los resultados. Aquí la gestión se convierte en una forma de instrumentación, asumida desde una comprensión limitada para pensar la gestión en la educación.

Por su parte la tercera lógica se gesta en tensión permanente con lo instrumental. Sin embargo en ella se debate y reconoce dicho carácter, que permanece en las funciones y tareas que desempeñan. En este sentido existe un enfoque de gestión ideal y una práctica real que hace tensionar lo que se quiere y debe ser y, lo que se hace en la realidad.

De manera específica este enfoque tradicional es evidente en las políticas públicas de calidad en educación superior, donde la norma rige los procesos y al sujeto individual y colectivo, dejando a la gestión inscrita como mecanismo y forma de instrumentación de lo establecido. Aquí no se rompe con la generalidad de la norma, lo cual incide en los procesos de gestión en la educación en cada una de las instituciones.

En los conocimientos sobre gestión en la educación obtenidos en los grupos de investigación estudiados, se reconoce una crítica a las escuelas eficaces y a la transferencia de conceptos administrativos y empresariales a la educación y sus instituciones. De otra parte, estudios en el campo de la gestión que respondan a las tendencias renovadoras y críticas de la administración y la gestión donde temas como las relaciones humanas, los procesos y sus contextos y la centralidad del sujeto son inexistentes. Este aspecto influye en el acercamiento a los nuevos desarrollos teóricos y conceptuales, que requiere la gestión en la educación desde la pedagogía y las ciencias de la educación.

Finalmente, los enfoques de la gestión desde los directivos docentes atienden a la educación, como eje fundamental para su tarea, pero reconociendo su conocimiento empírico al respecto, apoyado por la pedagogía. Se señala que existen limitaciones para hacer una mejor gestión, inscritas en el desconocimiento y transferencia de los enfoques empresariales y sus teorías administrativistas tradicionales, donde el alejamiento de lo humano y lo social problematiza la gestión en la educación, e impide convertirla en la base de sustentación para soportar los procesos educativos. Desde los directivos docentes se evidencia una tensión entre el reconocimiento de una gestión que incluya las voces de los sujetos que hacen parte de los procesos educativos, y el carácter marcado de instrumentalidad con el que se piensa la gestión en las instituciones educativas. Este asunto desemboca entre un ideal de enfoque de gestión versus las prácticas reales.

Recomendamos impulsar investigaciones en educación que permitan profundizar y evidenciar las tensiones entre los discursos y las prácticas, en el marco de los asuntos de gestión. Consideramos que estos hallazgos permitirán desanudar problemáticas cotidianas, en cuanto a la toma de decisiones, liderazgo y vida de los grupos en consideración y respeto de los sujetos que hacen parte de los procesos educativos. La gestión vista más allá de los discursos administrativos tradicionales redimensionaría el quehacer educativo y la vida de las instituciones.

Se sugiere evidenciar en los diferentes ámbitos de las instituciones, y por tanto de la vida educativa, particularmente en educación superior, los hallazgos de esta investigación, buscando reflexiones de fondo y cambios en las formas de conceptualizar y vivenciar la gestión en la educación.

Referencias

1. Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Ed. Gaëtan Morín, Universidad del Valle.
2. Alvarado, O. (1999). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima.
3. Arana, M., Acosta, C., Ibarra, V., Latorre, E., Pérez, L.C., Mendoza, M.; & Galindo, A. (2013). *Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en Ciencias Militares de Colombia*. Bogotá: Editorial Escuela Militar de Cadetes.
4. Casassus, J. (1995). *Acerca de la calidad de la educación*. Santiago de Chile: Unesco/Oficina Regional de Educación.
5. Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile: Unesco.
6. Casassus, J. (2003). *La escuela y la desigualdad*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
7. Damásio, A. (2003). *El error de Descartes*. Barcelona: Editorial Crítica.
8. Mosterín, J. (1993). *Filosofía de la Cultura*. Madrid: Alianza.
9. Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción*. Buenos Aires: Troquel Educación.
10. Sander, B. (1998). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Madrid: Mimeo.
11. Schaeffer, J-M. (2007). *El fin de la excepción humana*. México: Fondo de Cultura Económica.
12. Frigerio, G., Poggi, M. & Tiramonti, G. (1992), *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: Troquel Educación.
13. Wallerstein, I. [Coord.] (2006). *Abrir las Ciencias Sociales*. (Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las Ciencias Sociales). México: Siglo XXI Editores / Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades / Universidad Autónoma de México.
14. Zemelman, H. (1992). *Los horizontes de la razón I. Dialéctica y apropiación del presente*. México: Ed. Anthropos / El Colegio de México.