

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
EDUCACIÓN PÚBLICA EN EL MUNICIPIO DE BELLO**

**LEYDA CATALINA RIOS RUIZ
SERGIO ANDRES VELASQUEZ CORREA
HUGO ALEXANDER DÍAZ MARÍN**

**POSGRADO PARA OBTENER EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

ASESOR

Doctor Eberli Gutiérrez Londoño

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE ADMINITRACION**

2012.

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, amigos y compañeros que estuvieron pendientes de nuestro esfuerzo y dedicación para sacar adelante este proyecto educativo. Dedicamos además este trabajo a todos los niños, niñas y adolescentes que estudia en las instituciones públicas de Bello, ya que ellos son nuestra inspiración para formular esta propuesta que busca mejorar cada día la educación pública que reciben en nuestro municipio.

TABLA DE CONTENIDO.

PAGINAS PRELIMINARES	2
INTRODUCCION	4
OBJETIVOS	8
RESUMEN	10
CAPITULOS	
1. MARCO TEORICO	11
2. ANALISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EDUCACION EN EL MUNICIPIO DE BELLO	40
3. PROPUESTAS DE VARIABLES PARA EL ANALISIS DEL MODELO DE LA GESTION EN BELLO DE LA EDUACION.	43
4. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA EDUCACION PÚBLICA DE BELLO	55
5. PLAN OPERATIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL MUNICIPIO DE BELLO	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA.	63
GLOSARIO	65
ANEXOS	

INTRODUCCION

Durante la primera mitad del siglo XX en Colombia, la educación se caracterizó por la baja tasa de escolaridad, la falta de maestros y su escasa o nula preparación, una alta tasa de analfabetismo, la poca inversión y priorización de los diferentes gobiernos, la influencia de la iglesia católica, la preponderancia de la educación privada (fundamentalmente en la secundaria) y la oscilación entre las políticas y reformas educativas descentralizadas y centralistas.

Entre 1950 y 1976 la tasa de matrícula aumenta significativamente; también aumenta el número de establecimientos escolares (ganando mayor participación el sector público), crece el número de docentes y mejora la relación maestro-alumno. Este mejoramiento de los indicadores se da en un contexto caracterizado por el incremento de la población, el rápido proceso de urbanización y el crecimiento del sector industrial que demanda mano de obra, en algunos casos, calificada.

Entre 1976 y 1991 la preocupación de los gobiernos se centró en mejorar los indicadores, con especial énfasis en la capacidad cuantitativa del sistema para responder y atender la demanda (número de establecimientos, número de maestros, número de estudiantes matriculados, etcétera)¹. Entre 1986 y 1989 en búsqueda de una mayor eficiencia administrativa y económica, se consolidó la Nuclearización Educativa.

En 1989 la Ley 29 aprobó la municipalización de la administración de la educación y en 1990 se creó el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio.

¹Política Pública de Educación con enfoque de derechos en el municipio de Bello (2009). P21 -22

Hasta el año 1991 se implementaba en Colombia un modelo centralista de la educación que aplicaba las políticas administrativas del gobierno central y que estaba condicionada a las dinámicas políticas, sociales y económicas de cada gobierno y las condiciones generadas para la garantía de la educación en cada región.

A partir del año 1991 y con incidencia fundamental de la Reforma Constitucional, empieza la era de la descentralización, donde se consagra la educación como un derecho fundamental. Bajo este marco, la educación inició el proceso según los lineamientos de las Leyes 60 de 1993 y 115 de 1994, aunque ya se habían llevado a cabo acciones que dejaron bases para los reordenamientos posteriores.

La Ley 60 de 1993 reglamentó los artículos 356 y 357 de la Constitución Política, que se refieren a las competencias y recursos entre los diferentes ámbitos territoriales del país. El Estado define y asigna funciones en los tres niveles del gobierno (Nacional, Departamental y Municipal) al tiempo que garantiza un flujo adecuado de recursos a las entidades territoriales (situado fiscal a los departamentos y distritos y las participaciones en los ingresos corrientes de la nación a los municipios).

Esta Ley también aborda aspectos relativos a la descentralización, administración y prestación de los servicios educativos, la planeación, el manejo de la información y el desarrollo institucional.

Es razonablemente claro, que si bien en Colombia se optó por la descentralización como mecanismo para hacer más eficaz la prestación del servicio de la educación, se debate a nivel nacional su aplicabilidad y coherencia con las dinámicas territoriales. No se puede ocultar que, a pesar de los avances que ha tenido la educación y los innumerables esfuerzos que se han generado en los diferentes gobiernos, después de la constitución del 91, por mejorar las condiciones de calidad, cobertura y eficiencia de

nuestra educación pública, no se ha logrado permear el escenario administrativo de la escuela.

Existe, en nuestros directivos docentes, secuelas de otras épocas donde la educación solo estaba relacionada a la generación de planes curriculares y al proceso evaluativo y los demás asuntos que se escapaban a este escenario, no eran del resorte o la competencia de estos actores. Si bien los estatutos docentes (Decretos 2277 de 1979 y 1278 de 2002) establecen claramente las competencias de los directivos docentes, dentro de las cuales se estipula: *“Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar”*², no ha sido claro, desde los niveles de orientación del Estado, la forma de hacer aplicables estos conceptos.

Bello no escapa a esta dinámica nacional : la falta de preparación de nuestros directivos docentes y docentes de estos asuntos administrativos se palpa diariamente ya que nos encontramos con la situación que los rectores nos son gerentes administrativos para que puedan aplicar estrategias gerenciales que generen eficacia, eficiencia y efectividad, en su gran mayoría los rectores vienen de las bases de docentes con una formación pedagógica y curricular dando mayor importancia y prioridad a estos aspectos. ¿Nos lleva además a reflexionar si el modelo de gestión administrativa que se aplica actualmente en el municipio es efectivo para garantizar la calidad educativa? Y si las estrategias gerenciales que se aplican generan eficacia, eficiencia y efectividad administrativa.

Bello acaba de diseñar una Política Pública de Educación con enfoque de derechos, donde se asume un reto histórico de direccionar la educación, no como un servicio, sino como un derecho constitucional y este acontecimiento requiere de directivos docentes y

² Decreto 1278 de 2002. Artículo 6 inciso primero.

docentes comprometidos al desarrollo de competencias para estar a la altura de esta iniciativa.

También el Plan Estratégico de Educación plantea retos que requieren de un mayor compromiso institucional y de directivos docentes más cualificados y preparados para las nuevas dinámicas institucionales.

En este trabajo se analiza la problemática de la gestión administrativa de la educación con énfasis en determinar si el modelo de gestión administrativa que impera actualmente en Colombia es pertinente para garantizar el derecho a la educación y para generar procesos de eficacia, eficiencia y efectividad de la educación en Bello. Está claro que este trabajo no abordará problemas relacionados con la gestión académica y pedagógica, ni mucho menos problemas relacionados con la inversión del Estado en infraestructura educativa u otros asuntos referentes a los lineamientos de calidad que establece el Ministerio de Educación Nacional. Nos detenemos a observar cual ha sido el papel del directivo docente frente a la administración de los planteles educativos y la aplicación de los principios y criterios de la teoría de la administración en la educación pública del municipio de Bello.

Si bien este trabajo es una mixtura de enfoque de investigación, se denota una inclinación o aproximación hacia el enfoque histórico y no se profundiza a gran escala en las cifras o antecedentes del método cuantitativo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar el modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello, que permita mejorar los estándares de eficacia, eficiencia y efectividad, para la garantía del derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes.

Objetivos Específicos

- Estudiar las teorías que se han desarrollado en el mundo, y en especial en Latinoamérica, sobre la gestión administrativa de la educación y su aplicabilidad en el contexto colombiano y local.
- Analizar el estado actual de la educación en el municipio de Bello en términos de la administración del servicio, estableciendo el modelo que se aplica y su nivel de efectividad.
- Optimizar el modelo de gestión administrativa para la educación pública de Bello el que actualmente se aplica, para que sirva como herramienta en la implementación del Plan Estratégico de Educación para Bello 2011 – 2020.

Para lograr este fin hemos definido un proceso metodológico donde se combinan los métodos cuantitativo y cualitativo, con tendencia cualitativa, dado que el análisis se centra en una problemática social marcada por elementos de las ciencias de la administración y la economía. En este ejercicio investigativo se tienen elementos

claramente identificados del método histórico³ y dialéctico⁴ y se desarrollará en cuatro etapas: 1) pesquisa documental, donde el equipo de trabajo hará un rastreo bibliográfico para extraer la información requerida para la fundamentación teórica del trabajo y para conocer a fondo la evolución de la gestión administrativa en América Latina a través de la historia y la aplicación de estos modelos en Colombia. 2) con esta información se elaborara un documento que sirve de base para la presentación de un modelo aplicable en Bello o del ajuste del modelo que actualmente se utiliza. 3) se realizará un diagnostico de la situación actual de la gestión administrativa en la ciudad y para ello se utilizaran herramientas como el DRP, la observación directa y métodos de recolección de información como la encuesta y la entrevista semi estructurada. Se bordaran actores de la educación tales como directivos docentes, docentes, jefes de núcleo, funcionarios de la Secretaria de Educación y Cultura, estudiantes y padres de familia. 4) por último se analizara el modelo de gestión que se aplica actualmente y se determinaran ajustes al mismo o la implementación de un ecléctico para la gestión educativa en Bello.

³ Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la [evolución](#) y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su [historia](#), las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la [teoría](#), su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la [lógica](#) interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La [estructura](#) lógica del objeto implica su modelación. Tomado de monografias.com.

⁴ La característica esencial del método dialéctico es que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo [movimiento](#). Dio origen al [materialismo](#) histórico, el cual explica las leyes que rigen las [estructuras](#) económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico de la humanidad. Aplicado a la investigación, afirma que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica, es decir que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo. Por lo tanto propone que todos los fenómenos sean estudiados en sus relaciones con otros y en su [estado](#) de continuo [cambio](#), ya que nada existe como un objeto aislado. Este método describe la historia de lo que nos rodea, de la [sociedad](#) y del pensamiento, a través de una concepción de lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación. Estas concepciones por su carácter dinámico exponen no solamente los cambios cuantitativos, sino los radicales o cualitativos. Tomado de monografias.com.

RESUMEN

El trabajo presenta tres finalidades: en primera instancia nos permite analizar la gestión educativa en Latinoamérica a través de la historia y los modelos de gestión aplicados en los países de este hemisferio, incluyendo aquellos importados de Europa y Estados Unidos, haciendo énfasis en los resultados arrojados por los diferentes enfoques utilizados y la incidencia de las transformaciones sociales, políticas, económicas y ambientales en los cambios de modelos. En segunda instancia el trabajo permite indagar sobre la situación actual del modelo de gestión administrativa en la educación colombiana y su grado de aplicabilidad en el municipio de Bello. Por último presentamos un modelo ecléctico que responda a las necesidades actuales de la educación en el municipio de Bello teniendo en cuenta las variables establecidas como es la gestión administrativa, las consecuencias de la gestión, la integralidad de la gestión y que sirva como referente para la implementación de un programa del Plan estratégico de Educación para Bello 2011 – 2020, dirigido a orientar la gestión administrativa de la educación pública en Bello en los próximos 10 años. Este último fin se presenta como recomendación para el mejoramiento continuo de la educación pública de Bello.

Para lograr estos fines se realizó un exhaustivo ejercicio de revisión documental que permitió una mirada más amplia del objeto de estudio y el análisis bibliográfico de los diferentes enfoques de gestión para la presentación del modelo ecléctico. Además se

hizo un profundo análisis de la gestión educativa en Bello a través de un ejercicio investigativo que convino técnicas de la investigación cuantitativa y cualitativa.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

LA DEFINICIÓN DEL TÉRMINO GESTIÓN⁵

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Además de las distintas visiones de gestión, en el tema de la gestión educativa conviene hacer un punto de clarificación de conceptos, ¿Se debe usar gestión o administración educativa? La disciplina se ha desarrollado principalmente en el mundo anglo sajón. Primero en USA y luego en UK. En USA el término usado con mayor frecuencia es el de “administración”. Existen carreras universitarias y revistas especializadas, tales como The Educational Administration Journal. Sin embargo, en

⁵ Problemas de la gestión educativa en América Latina. (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Juan Casassus, Unesco, 2000. jcasassus@unesco.cl

UK, el término utilizado es “management”. En las universidades los cursos son de educacional management, pero también existen algunos compromisos en el uso de la terminología como por ejemplo en el caso de la British Educational Management and Administration Society.

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

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan.

LOS PLANTEAMIENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN⁶

La gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización⁷. Entre los administradores destacan Frederic Taylor⁸ quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol⁹ quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos¹⁰, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas. Mas tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanfly, con

⁶ Problemas de la gestión educativa en América Latina. (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Juan Casassus, Unesco, 2000. jcasassus@unesco.cl

⁷ M. Weber. "Wirtschaft und Gesselshaft".

⁸ F.Taylor, "Scientific Management" Harper and Row, New York, 1911.

⁹ Henri Fayol "Administration Industrielle et Generale," 1930.

¹⁰ Elton Mayo "The Human Problems of an Industrial Society".

la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas¹¹. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Estos se discutirán en la parte III.

Pero previo a ello, es necesario focalizar conceptualmente lo que se entiende por gestión.

¹¹ N. Luhman Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, Berlin, 1978

CINCO CONSTRUCCIONES CONCEPTUALES Y ANALÍTICAS¹²

La historia de la administración de la educación en América Latina, a semejanza de la trayectoria histórica de la administración pública, puede estudiarse según distintos enfoques analíticos. En este documento sobre la construcción del conocimiento en la administración de la educación se utilizan cinco enfoques principales: jurídico, tecnocrático, conductista, desarrollista y sociológico.

Este esquema analítico sugiere que el conocimiento en la administración pública y la gestión de la educación latinoamericana resultan de un proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción permanente a lo largo de la historia de las instituciones políticas y sociales de América Latina. Como instrumento heurístico, el referido esquema analítico presenta limitaciones y potencialidades. En cuanto a éstas, el instrumento cobra especial importancia desde un punto de vista histórico, ya que permite identificar las relaciones que existen entre las etapas de la historia de Latinoamérica y los respectivos modelos analíticos utilizados en el estudio de sus instituciones políticas y sociales. La bibliografía de las ciencias sociales del Hemisferio revela que es posible estudiar el proceso histórico latinoamericano según distintos enfoques o modelos que se relacionan con distintas etapas de desarrollo. Estudiosos latinoamericanos – como Graciarena¹³, Germani¹⁴, Pinto¹⁵ y Guerreiro Ramos¹⁶ – admiten que la periodización histórica y sus respectivos modelos o estilos de desarrollo

¹² Historia del Pensamiento Administrativo en la Educación Latinoamericana. Benno Sander. Versión revisada del capítulo I del libro Gestión Educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento, Buenos Aires, Editorial Troquel, 1996

¹³ Graciarena, "Poder y estilos de desarrollo: una perspectiva heterodoxa," Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, 1er semestre de 1976, pp. 173-93

¹⁴ Gino Germani, Política y sociedad en una época en transición, Buenos Aires, Paidós, 1962

¹⁵ Aníbal Pinto, "Notas sobre los estilos de desarrollo en América Latina," Santiago de Chile, pp. 97-128.

¹⁶ Alberto Guerreiro Ramos, en su sociología de la administración pública, estudia la evolución del pensamiento administrativo según tres modelos subsiguientes: jurídico, técnico y sociológico. Véase Alberto Guerreiro Ramos, Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho, Rio de Janeiro, Departamento de Imprensa Nacional, 1950

contribuyen para una comprensión más exhaustiva de la evolución de las instituciones políticas y sociales.

La adopción de enfoques o modelos en perspectiva histórica también se observa en el campo de la educación. Sin embargo, muchas veces, proveniente de las ciencias sociales aplicadas al estudio de la educación y la gestión educativa asumen características específicas definidas por la naturaleza peculiar del proceso educativo y de sus contradicciones históricas. Asimismo, aunque sea posible identificar distintas etapas, con sus correspondientes modelos de gestión educativa, en la historia del pensamiento pedagógico de América Latina, dichos modelos, muchas veces, se superponen en la práctica. Estas y otras características han sido señaladas por influyentes pensadores latinoamericanos, como Rama¹⁷ y Weinberg¹⁸ en sus estudios históricos sobre estilos educativos y modelos de desarrollo.

Enfoque Jurídico

En general, las referencias hechas a la administración de la educación latinoamericana durante el período colonial hasta las primeras décadas del siglo XX utilizaron un enfoque jurídico. Dicho enfoque era esencialmente normativo y estrechamente vinculado a la tradición del derecho administrativo romano, interpretado de acuerdo con el código napoleónico. Los autores de esa etapa adoptaron los elementos teóricos concebidos en Europa, principalmente en España, Portugal y Francia, utilizando un esquema intelectual semejante al empleado en esos países. Este fenómeno es natural si se considera que, además de la tradición jurídica de dichos países, América Latina importó de Europa mucho de su cultura y sus ideales políticos y administrativos. A la influencia natural de España y Portugal se sumó en el siglo XIX la influencia cultural de

¹⁷ Germán W. Rama, "Educación, imágenes y estilos de desarrollo," Educación, participación y estilos de desarrollo en América Latina, Buenos Aires, Editora Kapelusz, 1984

¹⁸ Gregorio Weinberg, Modelos educativos en la historia de América Latina, Buenos Aires, Editora Kapelusz, 1984

otros países europeos, a través de la asimilación de un gran flujo de inmigrantes, especialmente en los países del cono sur. La profunda influencia europea en la cultura y la educación latinoamericana se manifiesta también en muchas obras escritas después de la Segunda Guerra Mundial, cuando la influencia norteamericana alcanzó creciente predominio.

Fue la tradición del derecho romano, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo, la que trajo a América Latina la infraestructura legal propicia para la incorporación de la cultura y los principios de administración pública y de gestión educativa desarrollados en los países europeos de influencia latina, especialmente España, Portugal y Francia. Este hecho histórico explica por qué, durante tanto tiempo, los principios y las técnicas de organización y administración fundamentadas en la tradición del derecho angloamericano no encontraron la ecología propicia para su adopción en Latinoamérica.

Al enfoque jurídico heredado de Europa, se le sumaron desde el inicio los valores propios del cristianismo, especialmente los de la Iglesia Católica. Durante todo el período colonial de Latinoamérica, la labor educativa de los Padres de la Compañía de Jesús, provenientes de España, ejerció una influencia singular. A la acción de los Jesuitas se sumó la labor de los Hermanos de La Salle, los Maristas, Salesianos, Dominicanos, Benedictinos y miembros de otras órdenes y congregaciones religiosas, que consolidaron la influencia de la Iglesia Católica en la educación latinoamericana. Junto con la acción católica de origen europeo, se inició en el siglo XIX y se amplió considerablemente en el siglo XX la penetrante influencia pedagógica de las Iglesias Protestantes, provenientes principalmente de los Estados Unidos de América, que establecieron importantes escuelas en varios países latinoamericanos.

Enfoque Tecnocrático

La efervescencia política e intelectual que marcó las primeras décadas del siglo XX, especialmente los años de la Gran Recesión, se manifiesta también en el sector público y la educación, dando inicio a un buen número de movimientos reformistas en la administración del Estado y la gestión educativa. Siguiendo los desarrollos teóricos y praxiológicos de la gestión empresarial, se instaló en la administración pública el reinado de la tecnocracia como sistema de organización, con claro predominio de los cuadros técnicos preocupados por la adopción de soluciones racionales para resolver problemas organizacionales y administrativos. El funcionamiento eficiente y racional de las organizaciones era la preocupación central de los reformistas, cuyos análisis y prescripciones se pautaban por un enfoque tecnocrático, en el que las consideraciones políticas, los aspectos humanos y los valores éticos generalmente ocupaban un lugar secundario.

Pertenecen a la etapa tecnocrática los trabajos más influyentes de administración pública y de gestión educativa en América Latina. Los protagonistas latinoamericanos de la construcción tecnocrática buscaron sus elementos teóricos en Europa y en los Estados Unidos de América. En general, las teorías de esa etapa se basan en los principios de la escuela clásica de administración, preconizados en las primeras décadas del siglo XX por Fayol¹⁹ en Francia y por Taylor²⁰ y sus seguidores en los Estados Unidos de América. La teoría de la burocracia de Weber²¹ también ha ejercido una profunda influencia en los movimientos teóricos de la fase reformista y de las etapas posteriores.

El enfoque tecnocrático asume las características de un modelo máquina preocupada con la economía, la productividad y la eficiencia. Como en la etapa anterior, su orientación es normativa y deductiva.

¹⁹ . Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, París, Dunod, 1916

²⁰ Frederick W. Taylor, *Principles of scientific management*, Nueva York, Harper and Row Publishers, 1911

²¹ Max Weber, *The theory of social and economic organization*, Nueva York, The Free Press, 1947. (Original alemán publicado en 1921)

En la gestión educativa, el enfoque tecnocrático enfatiza la adopción de perspectivas y soluciones organizacionales y administrativas enraizadas en el pragmatismo instrumental del inicio del siglo XX. Para los teóricos de la época, la pedagogía debía ofrecer soluciones técnicas para resolver racionalmente los problemas reales que afrontaba la gestión educativa. Sin embargo, hay evidencias de que la fuerza de la tradición del derecho administrativo romano continuó vigente en América Latina durante la etapa tecnocrática y se extiende hasta el presente. Es decir, el predominio de los especialistas y tecnócratas como protagonistas de soluciones pragmáticas para resolver problemas organizacionales y administrativos en la educación no logró neutralizar las preocupaciones formales relacionadas con las teorías abstractas del enfoque jurídico.

Fue en el ambiente reformista de los años treinta en que se desarrollaron los primeros intentos de sistematización de las teorías organizacionales y administrativas adoptadas en la educación y los primeros ensayos de gestión educativa en América Latina. Dichos ensayos respondían significativamente a los impulsos académicos de Europa y de los Estados Unidos de América. Al igual que en la administración pública, los estudiosos latinoamericanos de gestión educativa pasaron a adoptar un enfoque esencialmente técnico, de naturaleza normativa y pragmática. Dicho enfoque de gestión educativa tiene defensores en distintos países de Latinoamérica. Tomemos, por ejemplo, el caso de Brasil, en donde el enfoque reformista de la etapa de la Escuela Nueva de la década de los años treinta es solvente en las obras de Anísio Teixeira²², quien interpretó el pragmatismo pedagógico en la línea de James y Dewey; de Querino Ribeiro²³, quien siguió la orientación de Fayol; y de Carneiro Leão y Lourenço Filho²⁴, quienes

²² Anísio S. Teixeira, *Educação pública, sua organização e administração*, 1935. Ver también su artículo "A administração pública brasileira e a educação," *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Río de Janeiro, INEP, Vol. XXV, nº 61, enero-marzo, 1956. La vasta obra del influyente pensador brasileño revela un alejamiento creciente del pragmatismo norteamericano hacia una orientación sociopolítica más comprensiva. Para un análisis de la influencia de Anísio S. Teixeira en la educación brasileña, véase Fátima Cunha Ferreira Pinto, *Filosofia da Escola Nova: do ato político ao ato pedagógico*, Río de Janeiro, Tempo Brasileiro/UFF, 1986

²³ José Querino Ribeiro, *Fayolismo na administração das escolas públicas*, San Pablo, 1938

²⁴ Antônio Carneiro Leão, *Introdução à administração escolar*, San Pablo, Edição Melhoramentos, 1939; M. B. Lourenço Filho, *Organização e administração escolar*, San Pablo, Edição Melhoramentos, 1963.

adoptaron una orientación clásica más abarcadora. En el contexto brasileño, la producción intelectual de Anísio Teixeira tuvo particular influencia en el campo de las políticas públicas y la gestión educativa, marcando profundamente el pensamiento pedagógico desde los años treinta hasta la década de los años setenta. En el ámbito latinoamericano, el pensamiento de Lourenço Filho ha tenido gran influencia en el campo específico de la administración escolar desde esa época hasta los años sesenta. Su obra principal, Organización y administración escolar, originalmente escrita en portugués y posteriormente traducida al español, fue ampliamente utilizada en los estudios superiores de educación en todo el Hemisferio.

Enfoque Conductista

Las bases teóricas de la construcción conductista se encuentran en las ciencias de la conducta humana, particularmente la psicología y la sociología, de cuya intersección surge la psicología social o la psicología social. El enfoque conductista ha sido utilizado con mayor frecuencia en la administración empresarial que en la administración pública, donde su aplicación práctica ha enfrentado dificultades, a pesar de los desarrollos teóricos en los medios académicos. La construcción conductista, que destaca la interacción entre la dimensión humana y la dimensión institucional de la administración, tiene presencia destacada en la educación, especialmente a través de la utilización del enfoque sistémico de naturaleza psicossociológica.

La dimensión subjetiva de la conducta humana está presente en la gestión educativa desde hace dos siglos, debido a la histórica vinculación de la psicología con la pedagogía en los estudios superiores de educación y en la práctica educativa en general. En realidad, la aplicación de la psicología a la gestión educativa se remonta al psicologismo pedagógico del comienzo del siglo XIX, protagonizado por Pestalozzi²⁵ y

²⁵ Johann H. Pestalozzi, *Wie Gertrud ihre Kinder lehrt*, 1801.

Froebel²⁶, quienes postularon que la educación debe tomar en cuenta la realidad psicológica del educando con todas las exigencias de su mundo subjetivo.

A la psicología educacional se sumó la sociología de la educación, protagonizada en un primer momento por Durkheim²⁷, quien ha ejercido profunda influencia intelectual en Latinoamérica. La intersección teórica entre la psicología y la sociología dio origen, posteriormente, a la psicología social de la educación que alimentó los estudios de gestión educativa por más de medio siglo. En ese contexto, las teorías psicosociológicas de Parsons, Katz y Kahn, Getzels²⁸ y otros pensadores funcionalistas en Norteamérica adquirieron notoriedad y sus modelos conductistas fueron extensamente publicados y ampliamente utilizados en los estudios superiores de educación en América Latina.

La evaluación de la aplicación de la teoría de los sistemas en la educación latinoamericana permite identificar sus potencialidades y falacias como instrumento analítico y praxiológico de gestión educativa²⁹. Su concepto integrador de totalidad ha permitido avanzar en el análisis de la educación y la gestión educativa como un proceso global y multidimensional. Los conceptos de totalidad y multidimensionalidad han exigido un enfoque interdisciplinario y contextual para el estudio y la práctica de la educación. El análisis epistemológico del sentido y los límites de la utilización de la

²⁶ Friedrich Froebel, *Die Menschenerziehung*, 1826.

²⁷ Émile Durkheim, *Education and sociology*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1956; Émile Durkheim *The rules of the sociological method*, Chicago, The University of Chicago Press, 1938.

²⁸ Talcott Parsons, *The social system*, Nueva York, The Free Press, 1949; Daniel Katz y Robert Kahn, *The social psychology of organizations*, Nueva York, John Wiley and Sons, Inc., 1966; Jacob W. Getzels y E. G. Guba, "Social behavior and administrative process," *School Review*, nº 65, 1957, pp. 432-441; J. W. Getzels, J. M. Lipham y J. W. Campbell, *Educational administration as a social process*, Nueva York, Harper and Row Publishers, 1968.

²⁹ Existe una extensa bibliografía pedagógica sobre la crítica de la teoría de los sistemas en educación. Véase, por ejemplo, Dermeval Saviani, *Educação brasileira: estrutura e sistema*, San Pablo, Saraiva, 1973; Benno Sander, *Sistemas na educação brasileira: solução ou falácia*, San Pablo, Saraiva, 1985.

teoría sistémica en la gestión educativa de Latinoamérica permite identificar también sus falacias, en particular la falacia jurídica que caracteriza el formalismo legal del período colonial, la falacia tecnocrática asociada a las concepciones y prácticas mecanomórficas y racionalistas de organización y administración de las primeras décadas del siglo XX y la falacia conductista vinculada a las concepciones organomórficas del funcionalismo psicosociológico que caracteriza el pensamiento pedagógico de la posguerra.

A pesar de los resultados logrados en la administración de negocios, al examinar la aplicación del enfoque de desarrollo organizacional en distintas áreas del quehacer humano, los estudiosos latinoamericanos han identificado dificultades para su utilización efectiva en la administración pública y la gestión educativa.

Una reacción más reciente al enfoque tecnocrático de la administración de la educación en Latinoamérica se revela en la perspectiva fenomenológica que concibe la gestión educativa como acto pedagógico³⁰ en vez de definirla como acto empresarial o práctica comercial. Los protagonistas de la perspectiva pedagógica defienden la tesis de la especificidad de la administración de la educación como campo profesional de estudio. En ese sentido, conciben la gestión educativa a partir de una aproximación directa al fenómeno educativo, con el objetivo de interpretarlo tal como se presenta en la vida real. Su compromiso esencial es con el logro eficaz de los objetivos intrínsecos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades. La orientación fenomenológica del enfoque pedagógico de gestión educativa ha tenido gran influencia en América Latina pero, al lado de sus logros intrínsecamente educativos, no ha podido hacerle frente a problemas estructurales de gran escala que afectan a la educación contemporánea.

³⁰ Antonio Muniz de Rezende, José Camilo dos Santos Filho y Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho, "Administração universitária como ato pedagógico," *Educação Brasileira*, Brasília, DF, Vol. I, nº 2, 1978, pp. 15-58.

Enfoque Desarrollista

En el campo de la gestión educativa de América Latina, el enfoque desarrollista de administración coincide con el "paradigma economicista" identificado por Tedesco³¹ en su análisis crítico del desarrollo de la investigación educativa de Latinoamérica y con la etapa de la "educación para el crecimiento económico" que Braslavsky³² señala en su revisión de los modelos educativos adoptados a lo largo de la historia latinoamericana. Este enfoque, a su vez, se inserta en el poderoso movimiento internacional de la "economía de la educación" y sus campos correlatos, como la formación de recursos humanos para el desarrollo, la teoría del capital humano, la inversión en el ser humano y sus tasas de retorno individual y social. A la luz de la lógica económica que caracteriza esos movimientos, surge el planeamiento de la educación, fuertemente impulsado por las agencias de asistencia técnica y financiera de los países desarrollados, por los organismos intergubernamentales de cooperación intelectual y por las organizaciones internacionales de crédito. En ese contexto, la OEA y la UNESCO organizan en 1958, en la ciudad de Washington, la histórica reunión fundacional del planeamiento integral de la educación. En 1962, los Ministros de Educación y de Planificación Nacional del Continente, en reunión conjunta realizada en Santiago, bajo el patrocinio de la UNESCO, la OEA y la CEPAL, consagran, a nivel político, el papel de la educación como factor de desarrollo económico, como instrumento de progreso técnico y como medio de selección y ascenso social. También en los años sesenta, prestigiosas universidades norteamericanas, como Harvard y Stanford entre otras, crean centros y programas de educación y desarrollo e inician la formación de selectos grupos de planificadores y administradores de la educación para el desarrollo. En Santiago y otras ciudades de Latinoamérica, la CEPAL, el ILPES, la UNESCO y la OEA dan inicio a programas sistemáticos de formación de especialistas

³¹ Juan Carlos Tedesco, *El desafío educativo: calidad y democracia*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1987, pp. 13-24.

³² Cecilia Braslavsky, "Un desafío fundamental de la educación latinoamericana en los próximos 25 años: construir su sentido," *La Educación*, Washington, DC, Año XXXI, no. 101, 1987, pp. 69-82.

en planeamiento y administración para el desarrollo educativo. Tuvieron particular impacto y efecto multiplicador los cursos de la UNESCO y su Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) y los proyectos multinacionales de administración y planeamiento de la educación organizados por el Programa Regional de Desarrollo Educativo (PREDE) de la OEA en cooperación con selectas universidades en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Panamá, Perú, México, Venezuela y Estados Unidos. Simultáneamente, en los Ministerios de Educación de los países latinoamericanos se establecen oficinas de planeamiento educativo y formación de recursos humanos para el desarrollo. Los Ministerio de Economía o de Planificación Nacional inauguran la fase de los planes trienales, quinquenales y decenales de desarrollo económico y, dentro de ellos, conciben los respectivos planes sectoriales de desarrollo educativo.

Esos hechos reflejan la convicción generalizada de que la educación es el factor más importante de desarrollo nacional, el propio "motor del crecimiento económico."³³ Por esa razón, los servicios educativos eran minuciosamente planificados en función de los requerimientos de mano de obra para atender a las necesidades de la industrialización que avanzaba de manera irreversible en los países de América Latina. En términos de preparación de la gente para la vida en sociedad, se concebía la educación en función del mercado de trabajo que requería individuos eficientes y económicamente productivos. En realidad, la productividad y la eficiencia eran preocupaciones centrales de los adeptos del desarrollismo pedagógico que encuentran en la tecnología el nuevo instrumento modernizador de la educación y la sociedad. América Latina vive un período de gran optimismo pedagógico. Las estadísticas revelan que, en esa época, hubo un enorme crecimiento cuantitativo de los sistemas educativos en términos de escuelas, colegios, universidades, matrículas, graduados y de recursos públicos para la educación.

³³ Véase Ricardo Nassif, "Las tendencias pedagógicas en América Latina, 1960-1980," en Germán W. Rama, coord. Mudanças educacionais na América Latina, Fortaleza, Ceará, Edições Universidade Federal do Ceará, 1983, pp. 122-168.

Enfoque Sociológico

Mientras se agota el enfoque desarrollista de administración pública y de gestión educativa de los autores extranjeros, se afirman los estudiosos latinoamericanos que ensayan un enfoque sociológico, concebido sobre la base de la intersección de contribuciones conceptuales y analíticas de las ciencias sociales aplicadas. Preocupados con la adecuación política y cultural de los conocimientos científicos y tecnológicos en la educación y la administración, los estudiosos latinoamericanos muestran especial interés por la utilización de cuadros teóricos y metodológicos de origen latinoamericano. En ese sentido, el esfuerzo teórico endógeno más relevante y definitorio del pensamiento crítico latinoamericano fue la teoría de la dependencia, enraizada en el estructuralismo cepalino protagonizado por Prebisch³⁴ en la economía y por Cardoso³⁵ en la sociología. En la educación, el protagonista más influyente del pensamiento crítico latinoamericano de la época fue Freire³⁶. La contribución pedagógica más afinada con los postulados de la teoría de la dependencia se encuentra en la obra póstuma de Berger, Educación y dependencia³⁷. La teoría de la dependencia representa una contribución históricamente importante. Sin embargo, como resultado del esfuerzo de superación intelectual de sus protagonistas e intérpretes en el contexto de la nueva realidad internacional, el estructuralismo cepalino ha dado lugar a renovadas propuestas intelectuales con vistas a enfrentar los nuevos desafíos de la moderna sociedad global.

³⁴ Raúl Prebisch, *Transformação e desenvolvimento: a grande tarefa da América Latina*, Río de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.

³⁵ Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto, *Dependência e desenvolvimento na América Latina: ensaio de interpretação sociológica*, Río de Janeiro, Editora Zahar, 1970.

³⁶ Paulo Freire, *Pedagogia do oprimido*, Río de Janeiro, Paz e Terra, 1977; P. Freire, *Educação como prática da liberdade*, Río de Janeiro, Paz e Terra, 1989.

³⁷ Manfredo Berger, *Educação e dependência*, San Pablo, Difel, 1980.

De acuerdo con los protagonistas del pensamiento crítico latinoamericano, la administración pública y la gestión educativa desempeñan una función esencialmente política, sociológica y antropológica. Consecuentemente, para los autores de esa etapa, el resultado de la administración se debe, primordialmente, a factores políticos, sociológicos y antropológicos y sólo secundariamente a la influencia de variables jurídicas y técnicas. En ese sentido, Mello e Souza señala que "la aplicación de la administración científica a la administración pública en los países en desarrollo se ha visto perjudicada principalmente por problemas que no son de índole técnica... (Ya que) el principal foco de resistencia es sociopolítico y producto de las características estructurales de las sociedades subdesarrolladas."³⁸

También en los medios educativos de Latinoamérica, mientras se cuestionan las posibilidades del desarrollismo pedagógico, educadores de vanguardia ensayan un enfoque sociológico, de carácter interdisciplinario, para el estudio y la práctica de la administración de la educación. En ese sentido, ya en 1963 Laurence Filho³⁹ opinaba que no basta el conocimiento de las disciplinas pedagógicas para el estudio y el ejercicio de la administración escolar, argumentando que, ante la complejidad de los sistemas de enseñanza, la teoría educativa debería desarrollarse en un amplia "dominio interdisciplinar." En la misma línea, Mascaro⁴⁰, al referirse a la grave debilidad de la administración escolar en América Latina, sugería partir de un "análisis crítico de naturaleza histórico-sociológica" para buscar las explicaciones de sus causas y, sobre esa base, elaborar soluciones para los problemas organizacionales y administrativos en los sistemas educativos latinoamericanos. Con una perspectiva más comprensiva e ideológicamente explícita del quehacer educativo, surge en esa época la contribución protagónica de Freire que, en cierta medida, reconstruye en la teoría pedagógica las relaciones de dominación y los ideales de liberación que la teoría de la dependencia

³⁸ Nelson de Mello e Souza, Op. cit., pp. 148-149.

³⁹ M. B. Lourenço Filho, Organização e administração escolar, San Pablo, Edição Melhoramentos, 1963.

⁴⁰ Carlos Corrêa Mascaro, Administração escolar na América Latina, Salvador, Bahia, ANPAE, 1968.

postula en el ámbito de las relaciones económicas y políticas internacionales. Más allá de la importancia de éstas y otras contribuciones individuales, es importante examinar los factores y la coyuntura histórica en que ha evolucionado en los años sesenta y setenta el enfoque sociológico en el estudio de la administración de la educación. Tres factores han sido particularmente importantes: la acción de las asociaciones profesionales de educadores; el desarrollo de los estudios de post-grado en educación; y los aportes de la cooperación internacional.

Durante los años sesenta y setenta, se observa un esfuerzo significativo de organización de los educadores a través de la creación y consolidación de asociaciones de profesionales e instituciones en distintas áreas del conocimiento pedagógico. El Noveno Congreso Nacional, realizado en 1978 en Curitiba, fue un marco histórico en el estudio de la administración de la educación en el contexto de las ciencias sociales. Fue en esa ocasión que el tema de la especificidad de la gestión educativa fue reiterado con mayor claridad. Como cierre de ese período, se funda la Sociedad Interamericana de Administración de la Educación⁴¹, en ocasión del Primer Congreso Interamericano de Administración de la Educación, realizado en 1979 en Brasilia, bajo el auspicio de ANPAE, de la OEA y del Consejo Universitario de Administración de la Educación (UCEA) de los Estados Unidos, con el objetivo de estudiar la relación entre política y gestión educativa en el contexto más amplio de las ciencias sociales.

LA AGENDA DE LA POLÍTICA EDUCATIVA DE FIN DE SIGLO⁴²

⁴¹ La Sociedad Interamericana de Administración de la Educación fue fundada en diciembre de 1979 en el Plenario del Congreso Nacional de Brasil, por decisión de representantes de 20 países del Continente. Su Presidente Fundador fue Benno Sander, Profesor Titular de la Universidade de Brasília y de la Universidade Federal Fluminense en Río de Janeiro.

⁴² Problemas de la gestión educativa en América Latina. (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Juan Casassus, Unesco, 2000. jcasassus@unesco.cl

A inicio de la década de los noventa, las transiciones hacia la democratización política generaron un nuevo escenario social. Es en el marco de estos nuevos escenarios que se genera una demanda de democratización de la educación y consecuentemente, cambios en las políticas educativas. Estos cambios están contenidos principalmente en la recomendación que emana de la Conferencia de Ministros de Educación llamada PROMEDLAC IV⁴³ donde se llamó a iniciar una nueva etapa educativa. Desde el punto de vista político, no se determinó cual era el contenido de esa nueva etapa, sin embargo se especificó que el camino para ello sería producir cambios profundos en la gestión del sistema. El supuesto implícito fue que el cambio educativo ocurriría en el marco de la transformación institucional. Esta forma de percibir el cambio educativo, es tomado del discurso económico en el cual, se postula que la acción social se da dentro de la organización y se encuentra regulada por ella (Seddon, 1997)⁴⁴.

Por ello, las políticas educativas que dieron lugar a las reformas de los noventa estuvieron marcadas desde el inicio por el dominio del pensamiento de la organización y de su gestión. El principio que orientó este proceso fue que la gestión se vuelva más manejable si la unidad de gestión está constituida por unidades más pequeñas que el sistema en su contenido. Por lo tanto, se procedió a entregar competencias a unidades administrativamente más pequeñas. Por lo tanto, el contenido concreto de este planteamiento se tradujo, en la práctica, en la redistribución del poder. En términos generales, la forma que tomó la redistribución del poder tuvo las siguientes características: i) Al interior del sistema, entrega de competencias a instancias administrativamente menores mediante políticas de descentralización. (Fundamentalmente, se transfirieron el manejo de las escuelas y la contratación de docentes), y rediseño de competencias al nivel central, en particular mediante el

⁴³ Cuarta Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Principal, Quito, 1991, Informe Final. UNESCO, Orealc.

⁴⁴ Seddon, T. (1997) Markets and the English: Rethinking educational restructuring as institutional design" *British Journal of Sociology of Education* 18 (2) 165-85.

establecimiento de sistemas nacionales (y estatales) de evaluación, y generar una capacidad de intervención en las escuelas. ii) Entre el sistema y la sociedad, apertura a nuevas formas de concertación en el nivel macro, y mayor conectividad entre las escuelas y la comunidad.

De manera más específica, las políticas de descentralización, han incluido medidas tales como el manejo de las escuelas, la contratación de docentes, el desarrollo de proyectos educativos al nivel de establecimiento, posibilidad de manejo financiero por parte de las escuelas, adaptaciones curriculares al nivel local. Mediante estas medidas, se esperaba que se produjeran espacios que generarían innovaciones que dinamizarían la educación.

Sin embargo, la política de descentralización así diseñada, por su tendencia a la fragmentación del sistema presentaría problemas de gobernabilidad si no se aplicaban medidas que pudieran equilibrar la entrega de capacidad de decisión a niveles locales. Por ello, al poco andar, la política de descentralización vino acompañada de una política de centralización o de re centralización. Esta nunca ha sido explicitada como tal, y no ha recibido la atención analítica o pública correspondiente a su influencia.

Por lo tanto se puede decir que la tradición de la gestión de la educación, se inicia con los procesos de descentralización, en la cual la actividad de gestión transita de la gestión del sistema en su conjunto, a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión. Esto quiere decir hacia un sistema compuesto por distintos sub sistemas de gestión, la cual por cierto termina en la escuela.

Por ello la gestión educativa, debido a los cambios estructurales del sistema, ha pasado de ser una actividad exclusiva y propia de la cúspide del sistema (el ministerio central) a

ser una actividad que ocurre en el conjunto del sistema, y afincándose en la base del mismo, que son las escuelas. Ahora bien, si la gestión tiende a definirse con relación a entidades administrativas, en la práctica es una actividad de relaciones entre sujetos. Dicho desde la perspectiva de los sujetos, se han producido redistribuciones de competencias que tocan a los ministros a favor de otras instancias como los secretarios regionales, alcaldes y directores de escuelas.

LA ADMINISTRACION Y GESTION EDUCATIVA EN COLOMBIA

Los primeros pasos hacia la descentralización y la autonomía de la educación se empezaron a dar en el año 1987 con la implementación del Decreto 077 de 1987; en el cual se establecía delegación para la construcción, dotación y mantenimiento de planteles escolares a los municipios ; luego en 1988 se crea la Ley 24 de 1988, en la que se determina la desconcentración de funciones administrativas para el manejo de las instituciones escolares a los departamentos; posteriormente en 1989 con la Ley 29 de 1989, se establece descentralización para el manejo del personal docente y administrativo, a los municipios.

Con la creación de la Ley Ley 60 de 1993 sobre distribución de competencias y recursos se consolida la descentralización, pues en ella se definen las competencias nacionales, distritales, departamentales, municipales e institucionales para la administración y ejecución del situado fiscal y de las transferencias nacionales (participaciones municipales) para atender los servicios de salud y educación. Ley que además determina el modelo de gestión descentralizada que tiene como fundamento la autonomía y la planeación de acción para la asignación de recursos.

Las competencias y responsabilidades asignadas a los diferentes niveles, de acuerdo con la ley, son las siguientes:

La nación (representada por el Ministerio de Educación Nacional y el Departamento Nacional de Planeación), formular las políticas y objetivos de desarrollo educativo; distribuir el situado fiscal entre los departamentos; realizar la evaluación de gestión y de impacto de los planes, programas y en especial de la utilización o destinación de las cesiones y participaciones en relación con los grados de cobertura, calidad de los servicios e información a la comunidad sobre estos resultados. Establecer normas técnicas, curriculares y pedagógicas de aplicación y orientación en todo el territorio nacional; asesorar y prestar asistencia técnica y administrativa a las entidades territoriales; ejercer la evaluación de calidad. Administrar los fondos para realizar proyectos cofinanciados con los entes territoriales, delegar en las entidades territoriales la ejecución de las campañas y programas nacionales; ejercer la inspección, vigilancia y diseñar criterios para el desarrollo de la educación en los departamentos, distritos y municipios.

El departamento y el distrito, planificar la planta docente y administrativa según las necesidades de los municipios de su jurisdicción; administrar, programar y distribuye los recursos del situado fiscal para la prestación del servicio educativo estatal. Da asesoría y asistencia técnica administrativa y financiera a los municipios y a las instituciones de educación; evaluar en coordinación con la nación la calidad; promover y evaluar la capacitación y actualización de los docentes, de acuerdo con los desarrollos curriculares y pedagógicos. Ejercer la coordinación entre municipios y apoyar a los más débiles cuando estos presenten deficiencias, con base en un sistema de calificación fijado por el MEN; participar en la financiación y cofinanciación de los servicios educativos estatales y en la inversión para infraestructura y dotación. Dirigir y administrar directa y conjuntamente con los municipios de su territorio los servicios educativos estatales en pre-escolar, básica primaria, básica secundaria y media; ejercer la inspección, vigilancia, la supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales.

El municipio administrar y ejecutar los servicios educativos estatales de pre-escolar, básica primaria, básica secundaria y media; ejercer la inspección y vigilancia de los servicios educativos estatales, financiar la inversión necesaria en infraestructura, dotación y asegurar su mantenimiento; participar, con recursos propios y con las transferencias municipales sobre los ingresos corrientes de la nación, en la financiación de los servicios educativos estatales.

En este mismo año se implementa en Colombia la Ley 115 de 1994, por medio de la cual se establecen la descentralización administrativa, pedagógica y curricular. Esta Ley establece la obligatoriedad para todas las instituciones escolares estatales y privadas de elaborar el PEI, tal como aparece en el artículo 73º que dice: “Con el fin de lograr la integral del educando. Cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la ley y sus reglamentos.

El Decreto 1860 de 1994, reglamente el componente pedagógico de la Ley General de Educación. Lo pertinente al PEI se establece en el Artículo 14º en el cual se expresa en el numeral 14 los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.

Estos antecedentes contextuales muestran que en las últimas dos décadas se ha desarrollado un proceso orientado hacia el cambio y la transformación de la educación el cual es impulsado de manera contundente a partir de la Nueva Constitución de 1991, la expedición de las Leyes 60 de 1993, sobre "Distribución de competencias y recursos y la ley 115 de 1994 "Ley General de Educación".

Avanzar de manera exitosa en la reforma educativa implica conocer la realidad del sector y de la educación, asumir la responsabilidad que sobre esta tiene el Estado, la sociedad y la familia, entender que el cambio esperado no es responsabilidad exclusiva de la institución escolar, sino también, de los diferentes grupos sociales organizados, del sector productivo y de los medios de comunicación y que los esfuerzos aislados y desarticulados no tienen un impacto en el desarrollo global⁴⁵.

Ya no se piensa solo en la eficacia y la eficiencia administrativa; se incluyen nuevos valores como la efectividad, la pertinencia, la relevancia, la equidad y la identidad, elementos que son fundamentales en la generación de nuevas competencias necesarias para afrontar los retos de un mundo globalizado donde la tecnología y la información trasciende fronteras y se ubica en la cúspide del poder. Todo esto sin olvidar la importancia que tiene la formación de sujetos conocedores de la realidad social y capaces de afrontar retos a favor de la construcción de ciudadanías y de países que luchan por salir de su atraso.

La gestión educativa se alista a afrontar dos retos fundamentales: por un lado la administración de los recursos para hacer más eficaz, eficiente y efectiva la educación y por otro lado la formación de sujetos con capacidades suficientes que permitan afrontar los retos del siglo XXI.

El modelo aplicado en la actualidad en Colombia responde a las tendencias de América Latina de descentralización y desconcentración del poder y la revaluación de las competencias territoriales sin perder de vista los poderes centralizados que ayudan a la evaluación y monitoreo de la gestión. Por esta razón la educación en Colombia también

⁴⁵ La autonomía escolar en el marco de la descentralización. Trabajo realizado en el Instituto SER de Investigación, bajo la dirección y coordinación de Piedad Caballero Prieto con la participación en todo el proceso de los investigadores: Hortensia Manrique, José Antonio Duran, Alejandro Caballero y Clara Leal. 1998

esta mediada por los conflictos que se han desprendido de la descentralización pero que serán objeto de análisis en el siguiente capítulo.

MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA APLICADOS EN AMÉRICA

En las últimas décadas, se han escrito nuevos capítulos sobre la construcción del conocimiento en la administración pública y la gestión educativa que destacan la creciente importancia de los factores externos de carácter económico, político y cultural en el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Esos capítulos registran nuevas perspectivas teóricas de administración y nuevos criterios orientadores para evaluar el desempeño administrativo en las empresas, las organizaciones públicas y las escuelas y universidades. Junto a la productividad y la racionalidad administrativa medidas según los criterios técnicos de eficiencia y eficacia, surgen los conceptos superadores de efectividad y relevancia como criterios de desempeño político y cultural de la administración. Asimismo, a la luz de los ideales de libertad subjetiva y democracia participativa del mundo actual, se desarrollan los conceptos de identidad y equidad como valores centrales de la administración pública y la gestión educativa tanto a nivel nacional como en el ámbito de las relaciones internacionales.

El concepto de efectividad va más allá de los criterios técnicos de eficiencia y eficacia y se preocupa con la consecución de objetivos más amplios de naturaleza política y social. El concepto de relevancia, definido en función de los ideales de desarrollo humano y calidad de vida, se impone como criterio clave de la administración moderna y supera la capacidad heurística y praxiológica de los criterios administrativos tradicionales y las limitaciones de los enfoques econocráticos desprovistos de valores éticos y de perspectiva cultural.

Los conceptos de calidad de vida y desarrollo humano, de efectividad política y relevancia cultural, de identidad subjetiva y equidad social se afirman como valores fundamentales en el estudio y la práctica de la administración de la educación en América Latina. La importancia de dichos conceptos se destaca, de manera explícita o implícita y con distintas percepciones e interpretaciones en estudios recientes de gestión educativa en Latinoamérica⁴⁶. En ese sentido, la consolidación de perspectivas políticamente efectivas y culturalmente relevantes de gestión educativa, capaces de promover la identidad y la equidad en la educación latinoamericana y de atender eficiente y eficazmente a las necesidades reales de sus instituciones y sistemas educativos constituye un desafío intelectual de grandes proporciones. De nuestra capacidad para enfrentar correctamente ese desafío depende, en gran medida, la orientación que ha de seguir el estudio y el ejercicio de la administración de la educación latinoamericana en la transición hacia el nuevo milenio⁴⁷.

Nos encontramos ante caminos alternativos. Por una parte, estamos dentro de un paradigma tecno linear racionalista que nos orienta hacia una práctica de la gestión educativa más orientada hacia la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia en sí esta carente de sentido. Por otra parte, hay un camino más amplio, más político y valórico donde se encuentran las preguntas relativas al sentido de la gestión educativa.

Entonces, ¿hacia adonde debe orientarse nuestra reflexión en la disciplina?

En primer lugar, es necesario el profundizar el debate teórico. Se requiere mejorar el conocimiento de las teorías, debatirlas y desarrollarlas, buscando equilibrios entre los

⁴⁶ Para una revisión de los principales estudios, véase Benno Sander, Educación, administración y calidad de vida, Buenos Aires, Ediciones Santillana, 1990.

⁴⁷ Historia del Pensamiento Administrativo en la Educación Latinoamericana. Benno Sander. Versión revisada del capítulo I del libro Gestión Educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento, Buenos Aires, Editorial Troquel, 1996

aportes de las escuelas de pensamiento, separando las orientaciones de la gestión del sistema de la gestión de las escuelas.

En segundo lugar, las hipótesis deberían ser transformadas en preguntas que deben ser respondidas por la investigación empírica. En esto sería conveniente distinguir entre la gestión del sistema y la gestión de las escuelas, teniendo cuidado de no olvidar que las organizaciones educativas no existen en el vacío sino que están dotadas de contextos, externos e internos.

Debemos preguntarnos y observar cuál modelo, cuál enfoque es útil, cuáles de ellos favorecen los aprendizajes de los alumnos, cuales generan aprendizajes más adecuados para vivir en el mundo que aparece.

En tercer lugar es necesario desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa. Es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa⁴⁸.

El Caso Colombiano

Para detenernos en el análisis de la gestión administrativa en Colombia vale la pena visualizar cuales han sido las dificultades y las ventajas del modelo de descentralización que impera en la actualidad en nuestro País:

Dificultades

⁴⁸ Historia del Pensamiento Administrativo en la Educación Latinoamericana. Benno Sander. Versión revisitada del capítulo I del libro Gestión Educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento, Buenos Aires, Editorial Troquel, 1996 pag 24 -25.

Las críticas al proceso están relacionadas con los aspectos financieros, administrativos y pedagógicos, las cuales afectan la gestión.

En lo financiero. El hecho de que en muchas de las instituciones, el Ministerio de Educación en cumplimiento del mandato constitucional de la gratuidad de la educación hasta el noveno grado, estableció que las familias con ingresos inferiores a dos salarios mínimos no pagan matrícula; lo que redujo los ingresos en los colegios sin que esa “perdida” fuese subsanada por el Gobierno. Además, los recursos para mejorar la calidad de la educación no son suficientes.

En lo administrativo. Las relaciones entre las instancias municipal y departamental de la educación, están sujetas a la persistencia de los viejos vicios que impiden una gestión eficiente, como son el clientelismo, dado que donde no se tiene un padrino político no se obtienen recursos ni se pueden solucionar los problemas. La falta de compromiso con los procesos de reforma por parte de algunos funcionarios de la administración y la desviación de los recursos.

En la gestión. Falta de autonomía en el manejo de los recursos humanos de la institución. La falta de liderazgo en las personas que dirigen la institución y de quienes representan algunos estamentos.

En lo pedagógico. La ruptura entre los desarrollos pedagógicos institucionales y los procesos administrativos municipales y departamentales. La resistencia al cambio por parte de los actores de la administración educativa. La escasa asesoría pedagógica por parte de las instancias responsables.

Ventajas

En lo financiero. Recibir aportes del departamento y del municipio para el mejoramiento y ampliación de las instalaciones, para dotaciones de textos y de computadoras e instalaciones de redes eléctricas a través de la Ley 21 a través de los proyectos que presentan.

En lo administrativo. El manejo de algunos recursos a través de los fondos docentes, para atender las necesidades de las diferentes áreas a través de la ejecución de un presupuesto que es estudiado por el Consejo directivo, quien en algunos casos es el ordenador del gasto, hecho que los lleva a desarrollar una capacidad gerencial en términos de proyectar, presupuestar, priorizar y ejecutar.

En la gestión. Elaboración de proyectos a través de los cuales solicitan recursos para diferentes acciones educativas tales como: mejoramiento de las instalaciones, dotación de equipos y de textos, capacitación docente, pasantías. Existencia de sistemas de evaluación y seguimiento a los procesos administrativos por parte de algunas instituciones. La gestión es realizada en la mayoría de las instituciones por el rector y en otras por el Consejo directivo.

En lo pedagógico. Avance hacia la autonomía, pero persiste el sentimiento de una especie de choque entre lo que las instituciones quieren hacer y lo que las autoridades y normas permiten. En lo organizativo se han dado cambios significativos, en particular desde la constitución del Gobierno Escolar y la apertura a relaciones menos verticales. El diseño de programas de capacitación para los docentes. Asesoría por parte de algunas de las secretarías de educación en temas relacionados con la Ley 115, el decreto 1860. En algunas de las instituciones el desarrollo de investigaciones por áreas y procesos de retroalimentación entre los docentes.

También es importante analizar según el documento relacionado anteriormente los logros y las dificultades analizadas desde las entidades territoriales:

Logros

Los logros destacados en cada uno de los componentes son los siguientes:

En lo financiero. se ha incrementado los aportes económicos para el mantenimiento y mejora de los establecimientos educativos, para el nombramiento y capacitación de los docentes. Se han aumentado los recursos financieros con la vinculación del sector privado y la utilización de créditos. Se han llevado a cabo proyectos de cofinanciación.

En lo administrativo. Se han reestructurado las secretarías de educación al fortalecer lo pedagógico. Hay un mayor conocimiento de la realidad de la educación en los municipios. En los departamentos y municipios están funcionando las Juntas de Educación.

En la gestión. La elaboración de planes de desarrollo más cercanos a las necesidades reales del sector. Relación con sectores de la comunidad y en especial con el sector privado para atender asuntos de capacitación y de cobertura. Creación en de sistemas de evaluación y monitoreo para dar cuenta del avance de la educación. Elaboración de planes de capacitación. Racionalización del recurso humano y económico. Estímulos por parte de los departamentos a la oferta educativa.

En lo pedagógico. Mayor autonomía a la institución escolar y participación de la comunidad educativa. La comunidad educativa ha aceptado el reto del cambio. Hay una mejor organización institucional, mayor y mejor atención al estudiante, mejores relaciones interpersonales, fortalecimiento del trabajo en equipo, conocimiento de la

realidad escolar para definir su misión y tener una visión de futuro y un currículo acorde a las necesidades características del contexto.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EDUCACION EN EL MUNICIPIO DE BELLO

GENERALIDADES.

Hasta el año 2002 el municipio de Bello dependía, en términos de administración educativa, al departamento de Antioquia. Luego de un arduo trabajo interno la Secretaria de Educación fue certificada por el Ministerio de Educación Nacional (2002) y la administración de la educación paso al Municipio de Bello. A partir de ese momento inicia una etapa de ajustes de toda la estructura administrativa con sus diferentes componentes y a la fecha se cuenta con una planta docente de 1649 que comprende docentes, directivos docentes, orientadores pedagógicos y docentes de aulas de apoyo, 103 funcionarios de planta, 372 contratistas entre personal de secretarias, bibliotecas, personal oficios varios y vigilancia. Para los proyectos de aceleración del aprendizaje se cuenta con 14 docentes distribuidos en 12 instituciones educativas y procesos básicos con 6 docentes en 4 instituciones. Se cuenta además con un profesional y 3 docentes itinerantes y 9 profesionales para acompañamiento sicopedagógico. Para aulas de apoyo se cuenta con 5 docentes contratados (por fuera de la planta docente) y para la atención de población con necesidades educativas especiales y población desplazada al interior de la escuela se cuenta con 11 profesionales, 3 modelos lingüistas para sordos y 2 intérpretes de lengua de señas.

Frente al número de instituciones, se cuenta en la ciudad con 39 instituciones educativas oficiales adscritas a la Secretaria de Educación y Cultura y 1 institución oficial de régimen especial adscrita al Ministerio del Interior y de Justicia (Colegio Santo Domingo de Guzmán). Estas instituciones educativas funcionan en 70 plantas físicas, la gran mayoría de propiedad del municipio de Bello. Estas IE son supervisadas por una oficina de inspección y vigilancia que cuenta con 4 jefes de núcleo. Desde el año 2009, se cuenta con una oficina de fondos educativos adscrita a la Secretaria de Educación y Cultura encargada de coordinar y monitorear los fondos educativos de las 39 instituciones educativas oficiales.

Es importante señalar además que en la actualidad el municipio de Bello cuenta con 57.000 estudiantes oficiales del grado 0° al grado 11° e incluye además la educación de adultos oficial (CLEI 1 al 6), aceleración del aprendizaje y procesos básicos⁴⁹. En el proyecto de administración del servicio educativo contratado, en la actualidad se están atendiendo 16.500⁵⁰ estudiantes del grado 0° al grado 11° y educación de adultos (CLEI 1 al 6) con 12 entidades pertenecientes al Banco de Oferentes.

En la actualidad los recursos para el funcionamiento de las instituciones educativas provienen de la Secretaria de Educación y Cultura, dado que desde el año anterior se institucionalizo en Bello la Gratuidad en la Educación, por lo cual no se cobran costos de matrícula y otros costos complementarios al interior de estas. Se asignan además recursos para proyectos especiales de infraestructura o calidad para un gran porcentaje de ellas.

Por otra parte algunos rectores realizan gestiones con la empresa privada para el desarrollo de proyectos institucionales y la Secretaria de Educación y Cultura, por su

⁴⁹ Información extraída del SIMAT (Sistema de Información de Matricula en Línea), mayo de 2011.

⁵⁰ Información extraída del SIMAT (Sistema de Información de Matricula en Línea), mayo de 2011.

parte, establece convenios con cooperativas y otras empresas para la dotación y mejoramiento de las instituciones educativas.

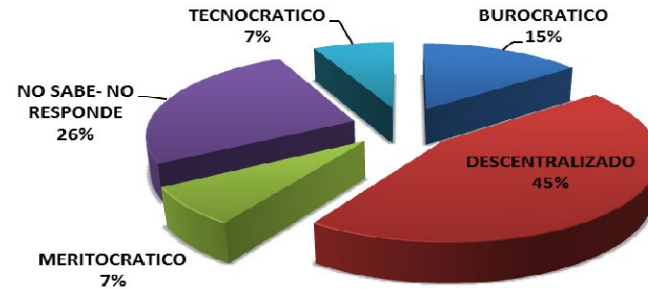
De igual manera se invierte por parte de la Secretaria de Educación recursos provenientes de la Ley 21 y calidad para proyectos de infraestructura y para la implementación de los ejes transversales educativos al interior de la escuela. Por otra parte se implementa en la actualidad el PAIM (Plan de Atención Integral al Maestro) donde se invierte en el mejoramiento de la calidad de vida de los maestros bellanitas.

CAPITULO 3

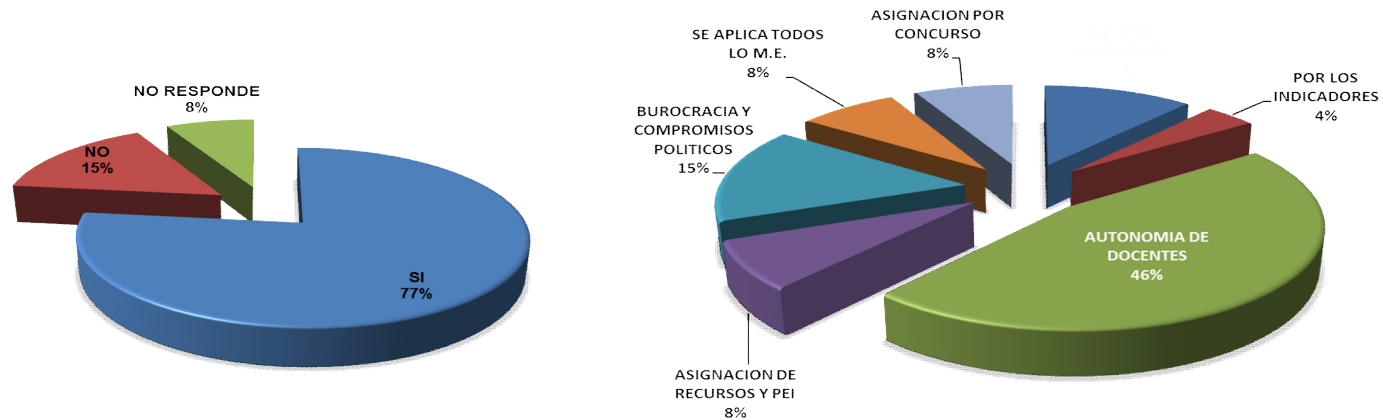
PROPUESTAS DE VARIABLES PARA EL ANALISIS DEL MODELO DE LA GESTION EN BELLO DE LA EDUCACION.

1. Encuestas.

Pregunta No. 1 ¿Cuál de los siguientes modelo de gestión administrativa de la educación se aplica en Colombia?

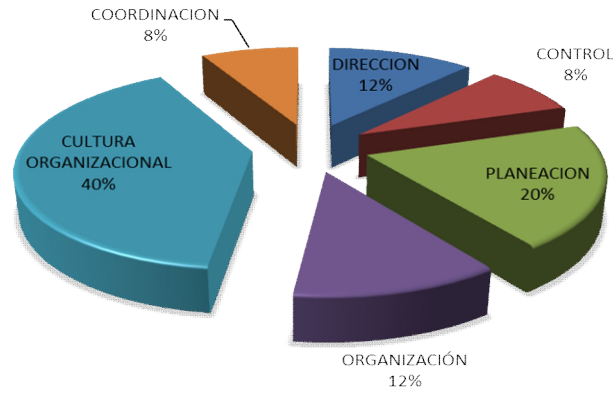


Pregunta No. 2 ¿Cree usted que el modelo descentralizado se aplica en Bello? ¿Por qué?

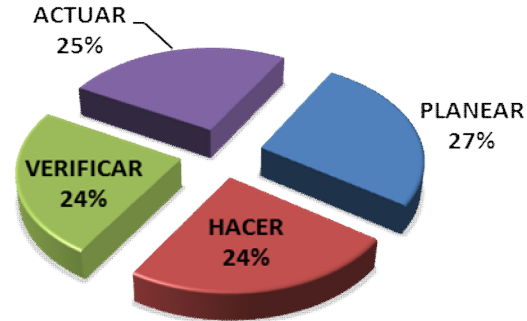


Pregunta No. 3 de acuerdo con su grado de identificación califique los siguientes conceptos de 1 a 6 (siendo 1 el menor y 6 el mayor)

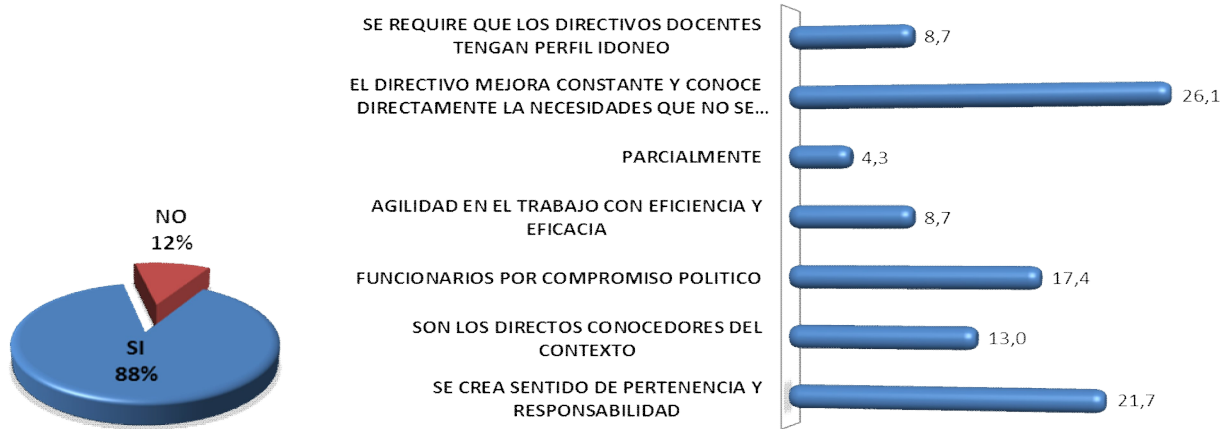
Dirección	Control	Planeación	Organización	Cultura organizacional	Coordinación
-----------	---------	------------	--------------	------------------------	--------------



Pregunta No. 4 ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza en su trabajo?

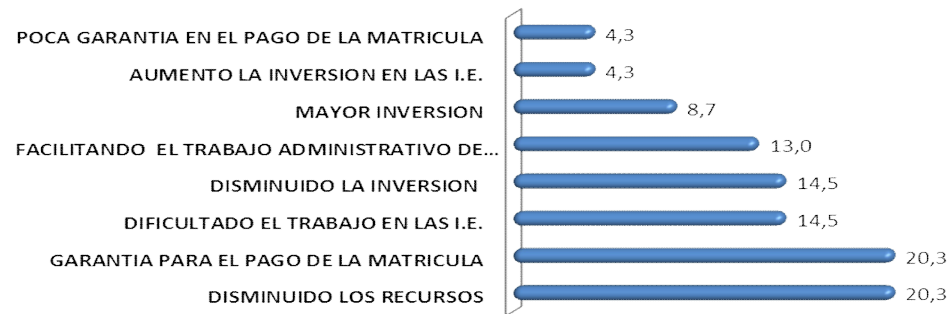


Pregunta No. 5 ¿Considera que la delegación de funciones y la asignación de responsabilidades administrativas a los docentes de las instituciones educativas han servido para mejorar la calidad de la educación en Colombia? ¿Por qué?

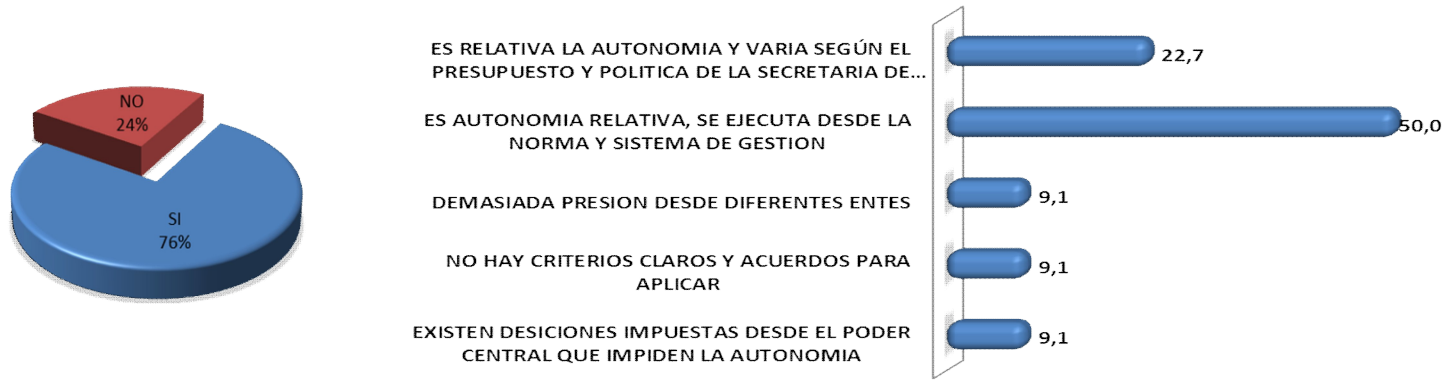


Pregunta No. 6 considera usted que la gratuidad en la educación ha:

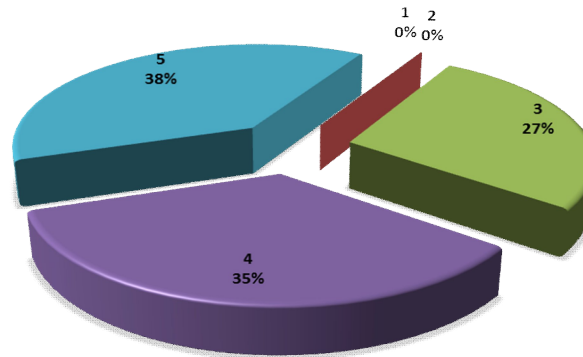
Disminuido los recursos	Garantizado para el pago de la matricula	Dificultado el trabajo en las i.e.	Disminuido la inversión
Facilitando el trabajo administrativo de i.e.	Mayor inversión	Aumento la inversión en las i.e.	Poca garantía en el pago de la matricula



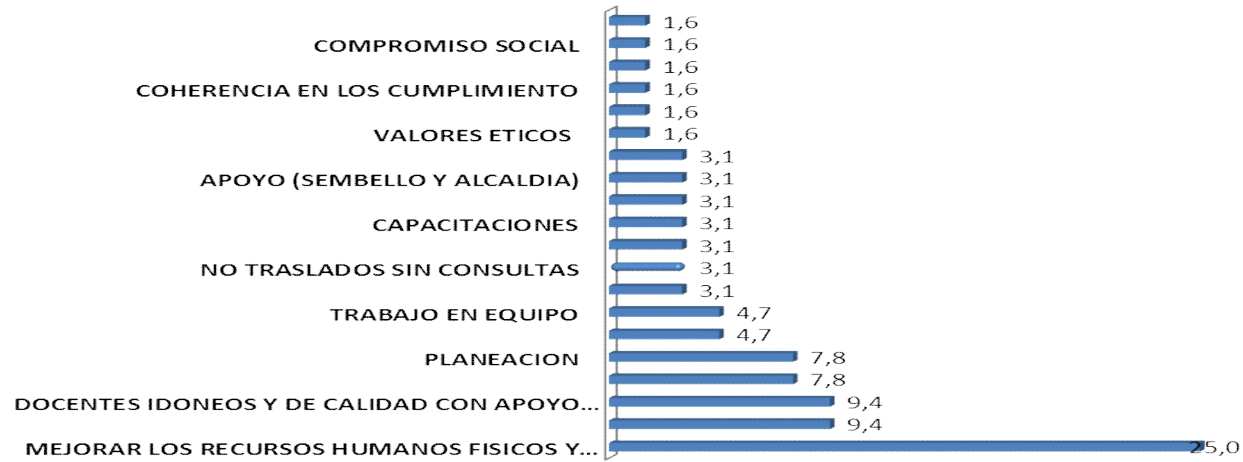
Pregunta No. 7 ¿Considera que las instituciones educativas tienen autonomía para la toma de decisiones? ¿Por qué?



Pregunta No. 8 Califique la injerencia que tiene el consejo directivo en la toma de decisiones al interior de la institución educativa (1 menor y 5 mayor)

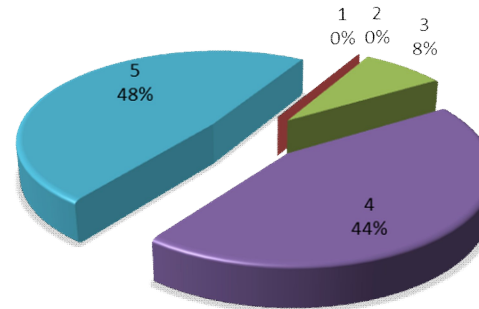


Pregunta No. 9 ¿qué herramientas fundamentales necesita usted para realizar gestión administrativa en su educación?



Pregunta No. 10 de 1 a 5 (1 menor 5 mayor) califique su desempeño frente a la gestión administrativa de la institución que preside

GESTION DEL DIRECTIVO DOSCENTE EN LA EDUCACION

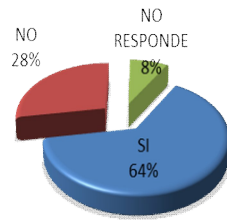


Pregunta No. 11 exprese en pocas palabras la relación que existe entre gestión administrativa; gestión financiera y gestión pedagógica

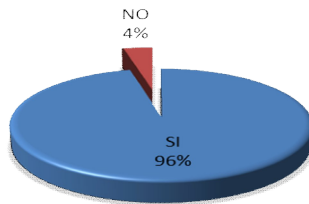


Pregunta No. 12 ¿Considera usted que el direccionamiento estrategico de la secretaria de educacion y cultura posibilita la autonomia y facilita la gestion administrativa de las instituciones educativas de Bello? ¿Por qué?

DIRECCION ESTRATEGICA EN LA EDUCACION



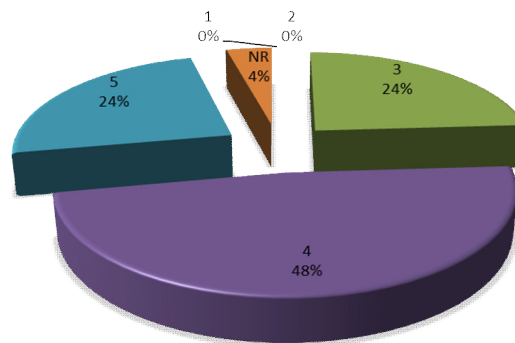
Pregunta No. 13 ¿Considera que la oficina de fondos educativos ayuda a la gestión financiera de las instituciones educativas? ¿por qué?



Pregunta No. 14 En 5 frases exprese que le falta a la educación en bello para alcanzar estándares de eficacia y eficiencia administrativa



Pregunta No. 15 de 1 a 5 (1 es menor y 5 mayor) indique la secretaria de educacion y cultura como apoyo para la gestion administrativa de las instituciones educativas en bello



ANALISIS DE VARIABLES

VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	RESULTADOS
Variable 1. Gestión administrativa en la educación	Tipos de modelo de gestión administrativa.	El 45% de los docentes Bellanitas consideran que en Colombia la gerencia educativa se enfoca en el modelo Descentralizado, aunque también se ve reflejado la falta de conocimiento al respecto y lo mucho que la administración debe de trabajar para fortalecer y dinamizar el concepto de la Gerencia Educativa en los Rectores y Rectoras (26%).
	Procesos del modelo de gestión	Según la encuesta para los directivos docentes la Planeación, Cultura Organizacional y Dirección son los elementos más importantes en la gerencia Educativa. Sin embargo se observa que la calificación que recibe la Coordinación es contradictoria puesto que ella hace parte de la Gerencia Educativa
	Herramientas utilizadas en la gestión	Según la encuesta los Directivos Docentes no entienden la ruta que exige el análisis del sistema (PHVA) lo que indica que la Secretaria de Educación debe de hacer un proceso de capacitación para mejorar la Gerencia Educativa.
VARIABLE 2. Consecuencias de la gestión administrativa en la educación	Delegación de funciones y responsabilidades	La delegación de funciones en los Gerentes Educativos ha generado buenos resultados ya que ellos son quienes conocen directamente las necesidades de cada institución y así gestionan y gerencia atacando las debilidades y amenazas que afectan a la institución. Sin embargo el 12% nos indica que los Directivos Docentes no tienen la capacidad de delegar, lo que impide el uso eficiente de las funciones Administrativas.
	Consecuencias de la gratuidad en la educación	Se nota en los Directivos un descontento en el programa de gratuidad en la educación. Básicamente porque el dinero de todos los costos de matrícula es enviado por la Administración Central y por el MEN (Ministerio de Educación Nacional), lo que se ha interpretado como (control) en el presupuesto de la Institución.

	Consideración de la autonomía de las Instituciones educativas para la toma de decisiones	Los Gerentes Educativos del Municipio de Bello consideran que existe autonomía pero siempre y cuando está en marcada en la norma y en el sistema de gestión de la calidad educativa y las políticas a la que apunte la Administración Municipal. Es importante precisar que las directrices de la Secretaria de Educación son orientadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN)
	Ingerencia del consejo Directivo en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas	Para los Directivos Docentes, Consejo Directivo es legitimo y necesario en la toma de decisiones de la Institución Educativa
VARIABLE 3. Integralidad de la gestión administrativa en la educación	Desempeño de la gestión administrativa en de las Instituciones Educativas	Los gerentes educativos consideran su gestión entre excelente y muy buena
	Relación entre gestión administrativa, financiera y pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la institución educativa se deben tomar decisiones de buen manejo de los recursos para obtener óptimos resultados en los procesos de formación y adquisición de conocimiento. 2. Es coherente para el fin que es la formación integral del estudiante con buenas pedagogías, con buenos recursos y gestión. 3. Las tres integran y articulan el direccionamiento institucional,
	Incidencia del direccionamiento estratégico de la Secretaría de Educación y Cultura en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas	Algunas de las recomendaciones está en la participación de personal idóneo dentro de la secretaria de educación, además, dejar clara una política permanente con objetivos a corto, mediano y largo plazo
	Aporte de los fondos Educativos en la gestión financiera	el 96% de los gerentes educativos ven en el fondo educativo una buena herramienta de fortalecimiento financiero ya que organiza controla y esté dentro del marco legal
	Falencias en la educación de Bello en relación a la eficiencia y eficacia	1. trasladar cada 5 años a directivos y docentes.

		<p>2. Unificación de criterios (normas directrices marco legal) para la administración de las instituciones educativas.</p> <p>unificación de criterios (normas directrices marco legal)para la administración de las instituciones educativas</p> <p>Se requiere profesionales idóneos en la secretaria de educación.</p> <p>se necesitan implementación de proyectos de mas impacto, unificados y específicos (mas hechos menos promesas)</p>
	<p>Apoyo de la Secretaría de Educación y Cultura a la gestión administrativa de las Instituciones educativas</p>	<p>un 45% de los gerentes educativos consideran buena el apoyo de la secretaria de educación a las instituciones educativas, es de anotar que si comparamos esta respuesta con la pregunta 12 existe una contradicción en la manera como perciben el papel de la secretaria de educación</p>

CAPITULO 5
PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTION
ADMINISTRATIVA PARA LA EDUCACION PUBLICA DE BELLO

CONTEXTO.

La gestión educativa se ha ido construyendo para una organización vista como un conjunto sistémico de componentes cada uno con identidad propia, pero estructuralmente interconectadas, cuyas personas se integran en equipos creativos e innovadores desde una visión institucional compartida gracias a la cual todos comparten los intereses corporativos y los fines de la organización, sin que esto anule las necesidades y demandas personales y heterogéneas por gestionar.

Esta concepción privilegia lo pedagógico, lo académico y la gestión del conocimiento sobre lo administrativo, y facilita la conformación del cuerpo docente como academia real, crisol del pensamiento. Esta organización sistémica exige la creación de redes de comunicación de ida y vuelta como una función central que conecta las funciones administrativas clásicas que se mantienen aunque con un ethos totalmente distinto. En el modelo administrativo se gobierna con el reglamento y para el reglamento. Consecuentemente, la evaluación medirá los comportamientos por comparación con el reglamento convertido en estándar, y no como un proceso interno a la persona lo cual la convierte en un proceso puramente formal. En consecuencia, se premia el cumplimiento formal de la regla y se castiga la creatividad y la innovación, se incentiva la ejecución de tareas repetitivas y previsibles que dan seguridad personal por cuanto son reflejos del reglamento.

Análisis comparativo de las funciones generales de la administración y la gestión educativa.

Los dos modelos exhiben funciones generales. La general de la administración científica tiene los siguientes rasgos:

Organiza el trabajo sin tomar en cuenta ni el lugar, ni la cultura tecnológica, ni las competencias profesionales que están en juego en cada espacio y en cada tiempo. Esto porque heredó de Fayol la idea de que es el único y el mejor sistema valedero en todas partes y en todos los tiempos, tanto que, una vez implantado, sólo necesita ajustes menores.

Hace regular, previsible, óptimo y eficiente el funcionamiento de una máquina que se repite a sí misma gracias a la fidelidad a los manuales de operación concebidos como reglamentos, y a las rutinas científicamente montadas, medidas y controladas.

Administra la regularidad, la estabilidad y la permanencia de la organización en su repetición permanente: ¿por qué cambiar el modelo si demostró la precisión de su funcionamiento?

En cambio, la gestión tiene los siguientes rasgos fundamentales:

Organiza el trabajo en función del lugar, de la tecnología, de las competencias profesionales que entran en juego en cada sitio, en cada lugar, en cada cultura.

Toma en cuenta, valora e integra los cambios, la imprevisibilidad, la incertidumbre.

Está hecha para administrar el cambio y la incertidumbre social y el dinamismo de la función general.

Para tener un planteamiento más claro frente a la gestión administrativa de la educación en Colombia, nos tenemos que remitir a lo que plantea el autor Benno Sander en su ensayo **Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad** *“En nuestro caso en particular, uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la desconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados en el curso de la historia de la educación latinoamericana. En realidad, los modelos históricos de gestión escolar y universitaria —definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural— son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico⁵¹ y praxiológico⁵² de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional. Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación en el Hemisferio Occidental.*

⁵¹ Se denomina **heurística** a la capacidad de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines. La capacidad heurística es un rasgo característico de los humanos, desde cuyo punto de vista puede describirse como *el arte y la ciencia del descubrimiento y de la invención* o de resolver problemas mediante la creatividad y el pensamiento lateral o pensamiento divergente.

⁵² **PRAXIOLOGÍA:** Se puede conceptualizar como aquella práctica derivada de una teoría, pero a su vez, como el conjunto de acciones con arreglo a imperativos que obedecen a un rigor metodológico para generar o propiciar nuevos epistemes que conduzcan a criticar teorías existentes o coadyuvar en la producción de nuevas teorías.

CAPITULO 6

PLAN OPERATIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL MUNICIPIO DE BELLO.

VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	ACCIONES A IMPELMENTAR
1.Gestión administrativa en la educación	Tipos de modelo de gestión administrativa.	1. Capacitación de los funcionarios de secretaria de educación del modelo de gestión administrativa. 2. Capacitación de directivos docentes (rectores y coordinadores) incluyendo los docentes de las instituciones educativas.
	Procesos del modelo de gestión	Establecer metas en los procesos de gestión administrativas claras a corto, mediano y largo plazo.
	Herramientas utilizadas en la gestión	Fortalecimiento de las acciones de: planear, hacer. Verificar y actuar en los directivos docentes. Mediante información sistematizadas trimestral o semestral Incorporación de nuevas tecnologías informáticas.
2.Consecuencias de la gestión administrativa en la educación	Delegación de funciones y responsabilidades	-Diseñar manual de funciones dentro de las instituciones educativas, determinando la gestión administrativa de los directivos docente (rectores - coordinadores) y de los docentes. - Operacionalización del Organigrama desde las instituciones Educativas hasta la secretaria de Educación. Campañas de responsabilidad social
	Consecuencias de la gratuidad en la educación	Capacitación en el campo financiero. a los directivos docentes .-Inversiones desde la secretaria de educación inyectando más recursos a las instituciones educativas mediante la implementación de proyectos que

		<p>apunten al desarrollo y la calidad de las instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vinculación de las empresas privadas y las cooperativas a los planes y programas de la secretaría de educación mediante la convocatoria de proyectos de calidad y sostenibilidad.
	Consideración de la autonomía de las Instituciones educativas para la toma de decisiones	Además de Las políticas establecidas desde el MEN, la administración municipal y la secretaría de educación implemente políticas a corto, mediano y largo plazo como municipio certificado.
	Injerencia del consejo Directivo en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas	<p>Continuar en el fortalecimiento del gobierno escolar. (Consejo directivo).</p> <p>Capacitación anual a los consejos directivos al iniciar el año lectivo</p>
3.Integralidad de la gestión administrativa en la educación	Desempeño de la gestión administrativa en de las Instituciones Educativas	Continuar en el fortalecimiento del gobierno escolar.(consejo directivo)
	Relación entre gestión administrativa, financiera y pedagógica	<p>Inversión desde la administración municipal en el recurso humano en lo físico y lo financiero.</p> <p>-Campañas en: responsabilidad social, sentido de pertenencia y calidad educativa.</p> <p>-Implementación en infraestructuras, medios tecnológicos y redes informáticas. (tics)</p> <p>-Implementar un gobierno electrónico: le permitirá al municipio transmitir la información y comunicación, mejorar los procesos administrativos, transmitir la información con transparencia a los ciudadanos.</p>
	Incidencia del direccionamiento estratégico de la Secretaría de Educación y Cultura en la gestión	Continuar con el direccionamiento que se vienen aplicando desde la secretará de educación,

	administrativa de las Instituciones Educativas	involucrando personal idóneo en las diferentes dependencias.
	Aporte de los fondos Educativos en la gestión financiera	Continuar en el fortalecimiento del fondo como un aporte a la gestión administrativa positivo.
	Falencias en la educación de Bello en relación a la eficiencia y eficacia	Capacitación permanente del personal administrativo de secretaría de educación. -Diseño y ejecución de planes estratégicos y viables desde la secretaría de educación. Unificar criterio y normas desde el marco legal (manual de procedimientos, manual de funciones)
	Apoyo de la Secretaría de Educación y Cultura a la gestión administrativa de las Instituciones educativas	Mejorar canales de comunicación entre secretaria de educación e instituciones educativas.

Jan 1 2013 - Dec 1 2013

Primera fase Plan operativo año 2013 (se debe alcanzar el 85% de la tarea)

No.	PLAN OPERATIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MUNICIPIO DE BELLO	enero 2013	Diciembre 2013	1 año	85%	2013											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Capacitación de los funcionarios de secretaria de educación del modelo de gestión administrativa.	1/1/2013	1/30/2013	29.0 d.	5%												
2	Capacitación de directivos docentes	1/2/2013	3/1/2013	58.0 d.	10%												
3	Establecer metas en los procesos de gestión administrativas claras a corto, mediano y largo plazo	1/1/2013	6/1/2013	151.0 d.	75%												
4	Fortalecimiento de las acciones de: planear, hacer. Verificar y actuar en los directivos docentes	1/1/2013	2/6/2013	36.0 d.	20%												
5	Diseñar manual de funciones dentro de las instituciones educativas	3/1/2013	6/1/2013	92.0 d.	25%												
6	Capacitación en el campo financiero. a los directivos docentes	1/1/2013	1/30/2013	29.0 d.	5%												
7	Inversiones desde la secretaria de educación inyectando más recursos a las instituciones educativas	1/3/2013	12/1/2013	332.0 d.	25%												
8	Vinculación de las empresas privadas y las cooperativas a los planes y programas de la secretaria	1/1/2013	6/1/2013	151.0 d.	30%												
9	Campañas en: responsabilidad social, sentido de pertenencia y calidad educativa	1/1/2013	9/1/2013	243.0 d.	50%												
10	Implementar un gobierno electrónico	1/1/2013	10/1/2013	273.0 d.	60%												
11	Incorporación de nuevas tecnologías informáticas	4/1/2013	8/1/2013	122.0 d.	80%												
12	Continuar con el direccionamiento aplicado desde la secretaría de educación	1/10/2013	12/1/2013	325.0 d.	85%												

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. La gerencia educativa en el municipio de Bello se enfoca en el modelo descentralizado. Sin embargo es necesario su fortalecimiento entre la comunidad educativa y la administración municipal para que así se alcance un porcentaje más alto en futuras evaluaciones; permitiendo el logro de los objetivos de las instituciones, desarrollando estrategias y políticas con eficacia y eficiencia y permitiendo así alcanzar los logros del plan de desarrollo 2011-2020.

2. En el proceso de gestión administrativa la planeación, la cultura organizacional, la dirección y el control son los cuatro elementos más relevantes en la gerencia. Y es así como se ha venido mejorando los procesos administrativos en el municipio de Bello en los últimos 5 años, se presentan algunas dificultades en las herramientas utilizadas en la gestión, donde se implementa un plan de mejoramiento para futuras evaluaciones y análisis en cuanto a la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fernando. (2000) *¿Hay dos modelos (teórico-descriptivo y técnico prescriptivo) del proceso administrativo? En Revista Contaduría y Administración*. No. 196 enero-marzo.
- Benno Sander, M. (1995) *La gestión educativa*. ED. Troquel.
- Beare, Hedley. (1992.) *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid, ED. La Muralla,
- Chiavenato, Adalberto. (1989) *Introducción a la teoría general de la administración*. México, ED. McGraw Hill.
- Domínguez Fernández, G. & Mesanza López, J. (coords.) *Manual de organización de instituciones educativas*, ED. España. Escuela Española.
- Garagorri, X. & Municio, P, (1997) *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos*, España. ED. Escuela Española,
- Guiomar Namó de M. (1998) *Nuevas propuestas para La gestión educativa*. México SEP.
- Jiménez, C. Wilburg. (1999) *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México ED. Limusa.
- OEI - Ediciones de la OEI – (1997) *Biblioteca Digital - Revista Iberoamericana de Educación 15* <http://www.oei.es/> *Revista Iberoamericana de Educación* Número 15. “Micropolítica en la Escuela” Septiembre - Diciembre
- Owens, Robert G. (1992) *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. México, ED. Santillana.
- Pascual Pacheco R, coord. (1988) *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Madrid. Narcea,
- Ramírez, Beatriz. (1999) *El rol del administrador en el contexto actual*. México. UAM. Azcapotzalco.

Cassasus, Juan. (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar)*. París, Unesco., HEURÍSTICA EDUCATIVA. (2003) *Reporte descriptivo de la línea de base del PEC 1*. Secretaría de Educación Pública, México DF.

Rodríguez, Jaen María Del Carmen, MENDOZA, Rosario & OTROS. (2002) *Proyecto de Desarrollo Educativo 2002-2003*. Dirección Educación secundaria Técnica. En *Compilación de Resúmenes Analíticos en Educación*. Dirección General de Posgrado e Investigación Educativa. Secretaría de Educación Jalisco.

Lunneburg & Ornstein (2000). *Educational administration*, Belmont, citado por: García, Garduño, José María en *La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos dejan las escuelas en los estados unidos y México*. California

Mantilla, William. (2000) *Educación y gerencia*. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia

Muñoz Izquierdo, Carlos. (2000) *Resultados de las políticas educativas nacionales*. *Observatorio Ciudadano de la Educación*. Foro Nacional la Educación en las Plataformas Electorales, México.

OJEMBARRENA, R. (2000) *Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV. Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos. Bilbao: ICE Universidad de Deusto, 743-755.pags.

Ornelas, C. (2003) *Evaluación Educativa: hacia la rendición de cuentas*. Memoria del segundo Encuentro Internacional de Educación. México: Santillana.

Ruiz Calleja, José Manuel. (2004) *Dirección y gestión educativa*. Colección Medellín, Esumer, primera edición.

Sander, Benno. (2002) *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. En<<http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm>>

Santibáñez, Dimas. *Estrategia de modernización de la gestión pública: el paradigma de la racionalidad económica y la semántica de la eficiencia*. Revista Mad, núm. 3,sept. Dpto. de Antropología, Universidad de Chile.

GLOSARIO

Acción estratégica

La acción estratégica es concebida como una energía compuesta de elementos materiales, morales, técnicos y psicológicos que, combinada con el talento, se enfrenta a una infinidad de condicionamientos favorables y desfavorables.

Aprendizaje organizativo.

Es el proceso de aprendizaje solo puede producirse en las personas , las organizaciones solo a través de los individuos que aprenden . SENGE. Año 1990

Clima organizacional

Clima Organizacional:

Litevin (citado por Toro, 1992), concibe al clima organizacional "como la representación de una suma de expectativas y valores de incentivos que se generan en una situación dando origen a un cambio, de carácter o personalidad de una organización"

Competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico

Desarrollo

Conjunto de planes, programas, proyectos y acciones que se orientan a realizar procesos creativos, así como perfeccionamiento cualitativo y cuantitativo de aspectos materiales e inmateriales de un país, una institución, una organización o una familia. Se caracteriza, por una veraz visualización de los problemas, una apropiada división del trabajo, el empleo de tecnologías adecuadas al medio y a las necesidades; así como por una racional utilización de los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles. En el nivel Nacional, se orienta el mejoramiento de las condiciones políticas, económicas, sociales, militares, geográficas, científicas y tecnologías de la comunidad. Hay desarrollos sustentables y sostenibles, según se orientan básicamente orientados al beneficio de éstas.

Desarrollo organizacional:

El Desarrollo Organizacional Educativo intenta facilitar esa fuente de energía ayudando a los integrantes de la unidad educativa a descubrir y aprender formas productivas de trabajar sin problemas, mejorando sus capacidades de organización, logrando formas

de interacción a pesar de la frustración que pueda existir, confiando en su habilidad para comprenderse a sí mismo, evaluar las circunstancias, identificar sus metas y realizar las funciones en que se encuentran comprometidos. Asimismo, Un aspecto importante del enfoque del D.O.E. para mejorar la eficacia organizacional es el esfuerzo reflexivo y consciente para ayudar a las personas a crecer y desarrollarse en el marco organizacional. Supone esto el dar por sentado que la eficacia y la eficiencia organizacionales pueden mejorarse si se satisfacen ciertas condiciones en el marco organizacional

Diseño de la Organización:

Se da cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de una organización. La misma nos deberá permitir alcanzar metas y objetivos con eficacia y eficiencia así mismo como gerentes debemos decir cómo debemos coordinar las actividades de manera vertical como horizontal en cuanto al esfuerzo humano. Adam Smith(1776). Ediciones Macchi, Inglaterra.

Efectividad

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Formulación estratégica

Como también es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma.

Gerencia

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Gerencia Educativa

Es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar

Gerencia estratégica:

Sin dejar por fuera la Gerencia estratégica la cual permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Indicadores de desempeño

Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores

Infraestructura:

Las organizaciones además de relaciones de trabajo, son un espacio físico, entiéndase fábrica, oficina, equipos, en fin, elementos materiales donde se realizan los procesos.

Innovación

Acto de alterar los procesos educativos aplicando novedades, es decir, presentando ideas nuevas o renovando ideas previas que surgen del salón de clases, la escuela o comunidad; a través de una propuesta que tenga la capacidad de ser aplicada por otros (as) o de su difusión informal por medio de la observación.

Integración

El seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzarlos objetivos como de estos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal así como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas.

Integración Educativa

La integración en el marco Educativo. "mainstreaming". Como referida a la integración temporal instructiva y social de un grupo seleccionado de niños, excepcionales con sus compañeros normales, basado en una planificación de responsabilidades entre el personal administrativo, instructor y auxiliar.

Macro-política:

Alude a las decisiones a nivel central o estatal sobre los cambios en el sistema educativo relativos a la distribución de recursos, parámetros o estándares nacionales sobre currículos, participación social, rendición de cuentas, entre otros

Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

MISIÓN

Expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros de población del país.

Misión desde el punto de vista educativo

Constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones que como institución nos proponemos realizar y lograr en un determinado contexto temporal e histórico. Está plenamente ligada a la visión estratégica de mediano y largo plazo, más bien, la implementa facilitando con ello su realización final.

Misión estratégica

Es la identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una corporación, revela el concepto de una organización, su principal producto, servicio o la principal necesidad del cliente,

Objetivo Organizacional:

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

Pensamiento sistemático

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa

Perfil Profesional

Conjunto de capacidades y competencias que identifican La formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social consiste en que los temas sociales deben tratarse directamente e indirectamente al fijar las estrategias, la empresa debe tratar de participar en actividades sociales que rinde beneficios económicos.

Servicio:

Acción y efectos de servir, ser útil, manera como se atiende o desempeña una función.