

LOS DESAFÍOS DEL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL CONTEXTO ACTUAL.

CARLOS TOPETE BARRERA[§]
MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO^{§§}

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

The aim of the present study is to point out the importance of the relationship between the good performance of the educational management and the bachelor level education in Mexico in the actual context. It also compiles some institutional proposals based on scholar research that suggest the good performance of scholar management which underlies the importance of pedagogy that helps to improve administrative processes of schools in order to fulfill the quality and efficacy of the institutional mission.

El propósito de este artículo consiste en destacar la importancia de la relación existente entre el buen desempeño de la gestión escolar y la educación media superior en México en el contexto actual.

También recopila algunas propuestas institucionales basadas en investigaciones, que dan luz sobre la gestión escolar en la que subyace la importancia tanto de la pedagogía, como de la gestión y que surge como un fenómeno de complementariedad que ayuda a que las instituciones de educación media cumplan con calidad y eficacia su misión institucional

EL CONTEXTO GLOBAL ACTUAL

La mundialización es la tendencia del capital a constituirse en sistema mundial, lo que significa implantar la lógica de su comportamiento en todas las esferas del campo humano: social, cultural, ideológico esto es, cambios en normas, valores, creencias, costumbres e idiosincrasias. (Flores Víctor, 1999 p.13).

Las inversiones extranjeras se han incrementado aun más rápidamente, las ventas de las empresas multinacionales superan a las exportaciones mundiales por un margen cada vez mayor y las transacciones entre las filiales de las empresas son un sector del comercio mundial en rápida expansión (Castells Manuel, 1997 Tomo II p.158)

Las corrientes de divisas han crecido de 15,000 millones de dólares diarios en 1973, cuando se derrumbó el régimen de los tipos de cambio fijos, a más de 1.5 billones de dólares. La reciente adquisición de una empresa transnacional de telecomunicaciones creó una compañía cuyo valor en el mercado supera el PIB de casi la mitad de los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas juntos, pero por su valor en estos momentos es sólo la cuarta compañía del mundo (Chomsky Noam, 1997 p.59)

Hoy día, alguien que tenga prisa y recursos puede cruzar el Atlántico en menos de cuatro horas y, si o desea,

[§] Doctorado en la Universidad Autónoma de México, México; Jefe de la SEPI ESCA, Sto. Tomás IPN; catedrático, investigador y asesor del Programa Doctoral y de las Maestrías en Administración y Desarrollo de la Educación y en Administración Pública. Línea de investigación: Gestión en Instituciones. Correo: cartopba@yahoo.com.mx

^{§§} Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación, ESCA Sto. Tomás IPN; catedrática del Programa de Maestría en Administración Pública, candidato al grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Línea de investigación: Gestión y poder en instituciones escolares. Correo: trinidad@adatel.net.mx

puede negociar asuntos a través de Internet o por teléfono desde el mismo jet. Esta mundialización se ha hecho posible gracias al dismantelamiento progresivo de las barreras que obstaculizan el comercio y la movilidad del capital, además de los avances tecnológicos fundamentales y la disminución constante del costo de los transportes, las comunicaciones y la computación. Su lógica aglutinante parece inexorable, su impulso, irresistible. Los beneficios de la mundialización son evidentes: un crecimiento económico más rápido, niveles de vida más elevados, el aceleramiento de las innovaciones y la difusión de tecnologías y técnicas de gestión, y nuevas oportunidades económicas tanto para las personas como para los países (ONU 2000 p. 200)

Sin embargo, aunque los beneficios de la globalización sean muchos éstos, siguen muy concentrados en un número relativamente pequeño de países en los que a su vez las oportunidades se reparten de manera desigual. Casi la mitad de la población mundial tiene que subsistir con menos de 2 dólares al día. Unos 1,200 millones de personas (500 millones en el Asia meridional y 300 millones en África) disponen de menos de 1 dólar (ONU *op. cit.*)

De una fuerza de trabajo mundial de alrededor de 3,000 millones de personas, 140 millones de trabajadores están desocupados y entre una tercera y una cuarta parte están subempleados (ONU 2000 *op. cit.*)

El factor de orden tecnológico, ha incidido en la esfera de la producción económica, en la circulación de capitales y en los sistemas de comunicaciones. Hoy en día, las economías más avanzadas del mundo están rozando las tasas de desempleo más altas de su historia, situación que se agrava en las economías periféricas. En el pasado, el esquema productivo iba de la producción al consumo, esto se conseguía a través de la sincronización de esfuerzos previos a la fijación de objetivos basados en la estimación de la demanda y en el diseño de una estrategia que involucraba globalmente todo el proceso.

En la actualidad, el esquema productivo posee tecnologías innovadoras más flexibles, que van del mercado a la producción, esto significa que no se produce más de lo que exige la demanda. Teniendo repercusiones importantes en el ritmo de producción que más que en altos volúmenes y bajo costo como antes se piensa en productos de alto valor que exploten oportunidades, que maximicen cada nicho sin comprometer la capacidad de cambio de la esfera productiva (Urresti Marcelo en Tenti Emilio 2000 p. 44).

Estos ritmos de producción requieren un tipo de trabajador flexible, discontinuo, dinámico y polivalente, afectando la estructura organizacional y los sistemas de remuneraciones, eliminando el derecho de veto del trabajador. (Urresti Marcelo en Tenti Emilio, *op. cit.*)

En palabras de Viviane Forrester "... la caridad no es la vocación de las empresas. La perversidad consiste en representarlas como "fuerzas vivas" movidas ante todo por imperativos morales, sociales, abiertos al bienestar general, cuando en realidad se rigen por un deber, una ética, si pero que les ordena obtener ganancias, lo cual es perfectamente lícito, jurídicamente inobjetable. Sí, pero hoy por hoy, con razón o sin ella, el trabajo representa un factor negativo, muy caro, inutilizable, perjudicial para las ganancias. Nefasto." En otras palabras, una buena parte del trabajo del ser humano pasa a ser prescindible (Forrester Viviane 1997. p.93).

Por otra parte, si en el esquema keynesiano el Estado era el mayor empleador, en este esquema llamado poskeynesiano, lo importante es adelgazarlo, eliminando su participación en la economía ya que los llamados déficits fiscales presentan costos altísimos. Por lo tanto los Estados se ven presionados a reducir gastos económicos y sociales, eliminando servicios de salud, educación, privatizando los seguros de retiros y generando menos empleos, con el pretexto de racionalizar áreas de poca eficiencia las venden a particulares por lo que ya no garantizan la prestación de determinado servicio a la población, oscilando algunas veces entre el regulador que actúa como juez entre partes, otras es el legitimador de la falta de equidad social y otras más es el vigilante activo de los intereses económicos de las empresas trasnacionales que actúan a través de organismos internacionales como el Banco Mundial, la OCDE, etc.

Por lo anterior, se puede afirmar, que en el esquema actual, se dan cambios permanentes y cada vez más veloces, controlar o reducir la incertidumbre del entorno se ha vuelto prácticamente imposible. Todas las organizaciones ya sean aparatos estatales, empresas, organizaciones no gubernamentales, instituciones culturales y de servicio, sindicatos de trabajadores, las iglesias, los organismos internacionales se ven obligados a redefinir su misión el sentido de su presencia en la sociedad, construir una nueva visión que oriente su labor; buscar nuevas formas de organización, es decir cumplir con sus finalidades (Hervé Sérieyx 1994 p. 53).

Lo anterior forma parte de los dos grandes desafíos comunes a todas las organizaciones humanas y que en palabras de Carlos Fuentes se denomina "el compromiso con el cambio" que si no es atendido en el sentido de enriquecimiento por la novedad y de ésta por la memoria histórica, la agenda del cambio se hará de forma anárquica e irracional, como si se tratara de una fatalidad o cataclismo: el caos es una palabra sin plural, porque lo abarca, sofoca y hunde todo (Fuentes Carlos 1996 p.34).

LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO (EMS)

Realizar estudios relacionados con la Educación Media Superior (EMS), significa referirse a jóvenes de entre 16 y 18 años, con expectativas, sueños encuentros y desencuentros cuyo perfil demográfico en México representado por seis millones de jóvenes reviste una gran importancia para el conjunto de la población mexicana.

La EMS es, en la actualidad, un espacio estratégico en el que se forma un número cada vez más creciente de jóvenes que en el corto plazo deberán asumir diversas responsabilidades en la transformación social, económica, política y cultural del país.

Por otro lado, son escasos los estudios que dan cuenta del desarrollo y las características cualitativas y cuantitativas de este nivel educativo. Mucha de la información de los diferentes aspectos educativos y administrativos es incompleta y, en muchos casos, confusa.

ENCUENTROS Y DESENCUENTROS DE LA JUVENTUD EN ESTOS TIEMPOS QUE CORREN.

En diversas ocasiones, se hace la comparación de los jóvenes de los años sesenta – setenta con los jóvenes en la actualidad, llegándose a la conclusión de que ya no son como antes, sin embargo, para comprender este fenómeno, más que cuestionarlos por lo que hacen o no es conveniente, analizar su situación histórica, social y cultural en la que viven. Como dice Marcelo Urresti **"los jóvenes son un síntoma de los tiempos que corren"** (Urresti Marcelo en Tenti Emilio, 2000, p.44).

Por lo anterior, y en relación con nuestro tema de estudio, los jóvenes mexicanos constituyen el sector más afectado por el desempleo que se ha convertido en una amenaza con efectos de disgregación social ya que cada

año en nuestro país un millón de jóvenes pasan a formar parte de la oferta laboral, la mayor parte de ellos desertan de la escuela a los 16 años encontrando en el mejor de los casos un empleo estable a la edad de los 22 años, de no ser así pasan a formar parte de la economía informal o subterránea.

Castañón y Seco, afirman que si pudieran crearse los suficientes empleos como para satisfacer la enorme demanda de trabajo que cada año se genera, los resultados serían dos ingresos familiares por cada tres personas y no tres personas por un ingreso familiar como en la actualidad, esto traería como consecuencia un abatimiento sustancial de la pobreza, redefiniendo los perfiles social y económico (Castañón y Seco 2000 p.18).

Otro factor de afectación para el sector estudiado es la globalización de la industria cultural y de las comunicaciones a través de tecnologías audiovisuales que monopolizan el tiempo libre de gran parte de la población, y destronan al libro ahora relegado a fines más específicos, incluso algunos autores en tono melancólico y nostálgico han llamado a este proceso "la muerte de la lectura letrada" refiriéndose a la pérdida de la relación con el efecto politizante, humanizante y reflexivo de la construcción de la ciudadanía.

Específicamente, las industrias de la televisión y del video generan grietas en los territorios culturales haciendo contacto con lo distante y aislando lo cercano (Urresti Marcelo en Tenti Emilio, 2000, p.46) por lo que el joven comienza a hacerse más ajeno al entorno inmediato que le rodea.

La memoria colectiva y los relatos personales que constituyen una fuente de identidad comunal y de reconocimiento a los semejantes, están siendo reestructurados en virtud de la conexión de flujos de imágenes, de información y de entretenimiento provenientes de diversas partes del mundo, generalmente de Estados Unidos que engendran cambios en la forma de percepción de la vida, esta percepción es dócilmente aceptada por los jóvenes, originando que el simbolismo de la vida social quede obsoleto y alterado. De esta forma, la percepción de la realidad de las nuevas generaciones hace que estas se identifiquen con vivencias generalizadas mundialmente, mientras que la relación con los padres y maestros se hace más distante y alejada desacreditándolos generando disturbios y confusión de los padres quienes ante las rápidas transformaciones no saben qué actitud tomar frente a sus hijos.

Los esfuerzos de las escuelas que imparten la EMS, que actúan como instituciones contenedoras y formativas, son obstaculizados, en virtud de la expansión de la cultura de los valores "fast", que engloba un conjunto de rasgos inmediatistas y hedonistas que evocan "el aquí y el ahora", sustituyendo a la felicidad por el bienestar y el esfuerzo por el placer en virtud del debilitamiento y colapso, de emblemas socializadores que poseían mucha fuerza simbólica y que fomentaban valores como la contención, la contrición y el sacrificio para recibir después de un tiempo determinado, el reconocimiento por el esfuerzo realizado o por la privación o la recompensa final (Lipovetsky Gilles 1986 p. 49).

Así, ubicados en un ambiente contradictorio, los jóvenes oscilan, por un lado en un mundo que los exhorta y los induce permanentemente al consumismo, (en una correlación directa de ser con poseer) por el otro se encuentran inmersos en una sociedad global con el desempleo abierto más alto experimentado por la humanidad, en donde obtener recursos suficientes de forma digna y decorosa con la finalidad de adquirir bienes está cada vez más alejado y carece de sentido ético. (Gervilla Enrique, 1993, p.66)

Influidos por esta serie de valores "fast", es sencillo que los jóvenes se involucren en redes de crimen organizado participando en delitos contra la salud, prostitución, robo, ilícitos conectados entre sí por la madre de todos ellos, el **lavado de dinero**.

La mayoría de los protagonistas de la violencia urbana es el joven marginado, el orden consumista pulveriza mucho más radicalmente las estructuras y personalidades tradicionales. Como afirma Lipovetsky, el marginado se encuentra más afectado por una desorganización sistemática de su identidad a través de una desorientación violenta de su ego suscitada por la estimulación de modelos individualistas eufóricos que lo invitan a vivir intensamente, a través del desmantelamiento de su personalidad; por un lado, el estallido narcisista y pacífico, por otro, el estallido violento y energúmeno. La violencia del joven marginado es un collage que resulta de un choque entre el modelo personalizado individualista y el modelo tradicional comunal inmediato, entre un sistema basado en deseos individualistas, de profusión de tolerancia y una realidad cotidiana de ghettos, de desempleo, de indiferencia hostil o racista.

En el pasado tener trabajo, no sólo representaba desarrollar una actividad dentro de una organización, significaba antes que nada tener una forma digna y honesta de ganarse la vida, era ocupar un lugar en la sociedad como individuo constructivo, esto es, constituía honorabilidad.

En un contexto en el que el trabajo no dignifica, donde la cultura de lo fácil destruye la importancia asignada a la noción del sacrificio, el poseer dinero puede traducirse directamente en diversión, placer, valoración y reconocimiento de los semejantes, sexualización, etc. manifestaciones todas ellas en donde, la escuela está distante o simplemente no está.

Bajo esta óptica, de acuerdo con los valores de la cultura "fast", la pérdida de eficacia de la escuela hacia los alumnos, el desempleo abierto galopante aún en las economías más fuertes del mundo y los bajos salarios desmoronan el **eje estudio trabajo** que configuró por décadas los ámbitos social y económico y le dio sentido a las vidas de las generaciones anteriores.

Por otro lado, se desprende que los jóvenes mantienen con las instituciones escolares una relación definitivamente ambigua y compleja, no existe una correlación directa con el "ascenso social", algunos jóvenes la ven como una condición básica, necesaria más no suficiente para la reproducción del lugar social ocupado por la familia de origen. Es decir las expectativas que se tienen de la escuela no se basan en la garantía de su continuidad, sino más bien en las implicaciones a que habría que atenerse de no seguir en ella.

Definitivamente, la relación con las escuelas de EMS y los jóvenes, depende del marco social en que se inserta la familia de origen, desde luego no es lo mismo pertenecer a las clases populares que a las clases medias y muchos menos a las altas. Por otra parte, el horizonte de estudios básicos necesarios para tal fin se extiende cada vez más, por la competencia social creciente y por la progresiva complejización de los sistemas expertos o de toma de decisiones tendencia que convierte a la EMS en la única forma de poder acceder a la universidad o a otras instancias superiores que sí serían las instituciones que resolverían lo que antes se hacía con la secundaria y mucho antes con la primaria, es decir una movilidad social como resultado de los estudios, (Urresti Marcelo, 2000 p. 69).

Según Roberto Castañón uno de los sucesos de mayor efecto negativo que se produce en los jóvenes y que impacta durante toda su vida es el fracaso escolar, que se da en todas las clases sociales, desde luego, las más desfavorecidas son las más expuestas. El fracaso escolar se da de diversas formas desde la deserción

hasta los que concluyen sus estudios sin entusiasmo, y sin haber adquirido las habilidades a grado tal que no se consideren calificados (Castañón Roberto y Seco Rosa María, 2000 p. 54).

ELEMENTOS DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS DE LA EMS EN MÉXICO

Peter Senge enfatiza la importancia de considerar a los fenómenos de la realidad como procesos sistémicos y no solo como sucesos aislados, por sencillez cuando somos niños nos enseñan a realizar análisis sin relacionar entre sí a todos los fenómenos que participan en el proceso, pensando que esto facilitará el entendimiento del fenómeno y después unir esos pedazos fragmentados para configurar una realidad integral, utilizar este método, suele representar altos costos a lo largo de la vida, es el equivalente a romper un espejo para comprender la realidad de lo que sucede, y luego querer unir los pedazos, pensado que se obtiene en ese mismo espejo una imagen fiel de la realidad.

De la misma forma si se desea comprender de manera integral al fenómeno de la EMS, se deberán analizar diversas variables de carácter demográfico y social que al ser complementado con variables educativas, mejorará la comprensión de los resultados arrojados por los indicadores institucionales que están relacionados con la operación educativa, en lugar de que sólo se consideren los indicadores relativos a la operación educativa (Senge Peter 1997 p. 35).

Estructura de la población.- de acuerdo con el conteo de población realizado por el INEGI, el país tenía una población de 91,158,290, de los cuales 10,142,071 tienen una edad entre 15 y 19 años y 9,397,424 se encuentran entre los 20 y 24 años, lo que implica que el 21.44 % de la población se encuentra en edad de cursar EMS y ES. Sin embargo, de acuerdo con la tabla 1, se observa que existe un alto índice porcentual de personas en edad de estudiar entre 15 y 24 años que no asiste a la escuela. Motivo por el cual, el promedio de escolaridad en la población de 15 años y más es de 7.22 años. (Castañón Roberto y Seco Rosa María, 2000 p. 54).

Distribución espacial de la población.- En México existen 201 138 localidades, sin embargo el 98 % de ellas posee entre 1 y 2 500 habitantes, por lo que la población mexicana se encuentra altamente dispersa.

Tabla 1

Porcentaje de personas que asisten a la escuela por grupo de edad

Grupo de edad	Asiste a la escuela	No asiste a la escuela
6-14	92.15 %	7.77 %
15-24	29.39 %	70.56 %
25 y más	2.16 %	97.79 %

Fuente: Educación Media Superior, Roberto Castañón y Rosa María Seco, 2000 p.65

El 46.38% de la población habita en localidades entre los 100 mil y los 500 mil habitantes y el 25.54 % en poblaciones con más de 500,000 habitantes. Las cifras de los habitantes entre 15 y 19 años se encuentran en la tabla 2 (Castañón Roberto y Seco Rosa María, 2000 p. 54).

Tabla 2

Número de jóvenes 15 -19 años por tamaño de localidad

Tamaño de la localidad por número de habitantes	Total de la población de 15 a 19 años	% del total
menos de 2 500	2 791 098	27.5 %
2500 a 4900	577 221	5.7 %
5 000 a 14 999	849 885	8.4 %
15 000 y más	5 923 867	58.4 %
Total nacional	10 142 071	100 %

Fuente: Educación Media Superior, Roberto Castañón y Rosa María Seco, 2000 p.65

COBERTURA Y DEMANDA

En materia de demanda los servicios de educación media superior se han incrementado de manera significativa, según Roberto Castañón "en 1940 había solamente 10109 estudiantes de preparatoria, para 1950 se alcanzó una cifra de 17 644 y en 1960 se ubicó en 31 682". En la década de los sesenta y setenta la matrícula aumentó en forma impresionante la cifra era de 313 mil estudiantes, para el ciclo 1998-1999 fue de 2.8 millones de jóvenes", durante ese mismo ciclo, el número de jóvenes entre 16 y 18 años de edad se situaba alrededor de los seis millones, con una cobertura para este nivel del 45.5 %. La matrícula para este ciclo con respecto al precedente se incrementó en 4.5 %. La eficiencia terminal se situó en 55 %. Para el año 2000, la cobertura será del 48.6 % y se calcula que para el año 2010, será cercana al 80% (Castañón Roberto y Seco Rosa María, 2000 p.16). En la tabla 3 se observa la tasa de absorción de la EMS entre 1993/94 - 1997/98

Tabla 3
Tasa de absorción de la EMS 1993/94 – 1997/98

Ciclo educativo	Egreso de secundaria	Absorción en la EMS	Primer ingreso	Matricula	% inc. anual
1993-1994	1 174 446	82.5	958 979	2 244 134	--
1994-1995	1 189 307	87.9	1 032 854	2 343 477	4.2
1995-1996	1 222 550	89.6	1 065 274	2 438 676	3.9
1996-1997	1 257 804	94.3	1 152 724	2 606 099	6.4
1997-1998	1 303 020	94.4	1 187 678	2 713 897	3.9

Fuente: Informe de labores de la SEP 1997/98

TENDENCIA DE LA MATRÍCULA

Castañón y Seco exponen un razonamiento sencillo del crecimiento de la matrícula ya que en la medida en la que crece el grupo de jóvenes en la edad característica para ingresar a la EMS aumentará la matrícula, presuponiendo una tasa de crecimiento y una tasa de cobertura constantes, lo segundo es incierto. Ya que seguramente se harán esfuerzos para tener una mayor cobertura sobre todo tomando en cuenta las políticas futuras.

La segunda proyección expuesta por Castañón y Seco se basa en un promedio de la tasa de crecimiento de la matrícula en sí misma de 1990 a 1996, aplicando esta tasa año tras año para el 2025 se calcula que la matrícula habrá ascendido a 5.3 millones. Por lo anterior puede concluirse que existirá un aumento en la demanda de ingreso por jóvenes hasta la segunda década del siglo XXI, lo que da idea de la importancia de este nivel escolar en todos sus órdenes particularmente en el área de gestión educativa (Castañón y Seco 2000 p.90).

De acuerdo con el análisis de los escenarios mundiales y nacionales se pueden nombrar los siguientes elementos portadores de futuro que originarán grandes transformaciones en el sistema de educación media superior.

La evaluación de la educación media superior: basada en la necesidad de tener criterios de calidad, pertinencia y equidad.

Los procesos de la descentralización de la educación media: la capacidad que tengan las propias instituciones de tomar decisiones así como de ejercer márgenes de responsabilidad y de autonomía serán un elemento de suma importancia en el desarrollo de futuros.

Los cambios científicos y las innovaciones tecnológicas: que no solo se refiere al impacto de la vida humana en el campo de las transformaciones económicas y del empleo sino al cambio de valores éticos, sociales, culturales, y políticos.

La internacionalización educativa: consiste en que cada institución defina el papel que jugará en el proceso

de internacionalización incrementando el número de alianzas y procesos de cooperación interinstitucionales.

La transición hacia el paradigma de la educación durante toda la vida: que implica la transformación de cada centro escolar dotándolo de la capacidad de dar respuestas flexibles a las necesidades y condiciones de los alumnos de diversas edades y orientaciones, favorecer el estudio independiente en equipo, fomentar el desarrollo de capacidades y habilidades cognitivas (Miklos T.y Tello M, 1993, p.56)

DIAGNÓSTICO DE LA OCDE

Con respecto a la EMS, la OCDE manifestó que de acuerdo con la magnitud de las necesidades, la inversión a este nivel es insuficiente. La expansión de la matrícula se dio en función del gran crecimiento demográfico, surgiendo dos divisiones de opinión antagónicas, la concepción populista de acceso gratuito y abierto y la concepción modernista cuya lógica es la racionalidad y la eficacia.

Califican al sistema de EMS como muy complejo, inflexible y poco diferenciado. En cuanto a los criterios de admisión, se observa una gran diversidad de procedimientos para el ingreso o acceso a la EMS que revela una gran falta de equidad.

El último capítulo de este informe resume las recomendaciones que los expertos hacen para el mejoramiento de la educación media y superior entre las más relevantes para el tema tratado en este artículo se encuentran la de desarrollar un proyecto en el que se enfatizan las orientaciones pedagógicas, que se recopilarán mediante una consulta al personal docente y a los alumnos, de esta forma se llevará a cabo una mejor distribución de recursos al interior del centro escolar.

Relativo al perfeccionamiento del personal, se debe elaborar un marco general que permita a los docentes llevar a cabo una movilidad entre instituciones. En cuanto a los recursos financieros, se debe crear una cultura de rendición de cuentas a la sociedad, en virtud de que se encontró que los criterios en este rubro no son ni claros ni públicos.

Estas últimas recomendaciones, se encuentran vinculadas con lo que corresponde al área de gestión educativa en su visión binomial de las aproximaciones pedagógicas y de las de organización.

GESTIÓN EDUCATIVA

Los desafíos del presente que construyen futuro

La tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional.

La transformación profunda que debe de generarse en el sistema de educación media superior debe de estar vinculada con los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia de currículo y profesionalización de las acciones educacionales (Chávez Patricio, 1996, p.68).

Delineamiento de los principales rasgos de identidad de la gestión educativa.

Administración Escolar	Gestión Educativa
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Reconfiguración y nuevas competencias
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Nuevas culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro de la educación.
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Comprensión sistémica y estratégica.

Una primera aproximación del concepto de gestión es reconocer su procedencia. Gestión se relaciona, en la literatura especializada con "management" y éste es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. (Rodríguez Darío, 1995 p.29)

Según Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales (Mucchielli Alex, 1983 p.103).

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico - prácticos integrados horizontal y

verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Es conveniente aclarar que para fines de esta investigación la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración, ni para la planificación (Santos Miguel Angel 1996 p. 65)

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación (Santos Miguel Angel *op. cit.*)

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar las experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Acompañado de lo anterior, será necesario, generar espacios para los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar (Senge Peter, 1994, p. 107)

CENTRALIDAD DE LO PEDAGÓGICO

Los modelos de administración escolar resultan a todas luces insuficientes para trabajar sobre estas soluciones, menos aún en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativa.

La gestión más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que origine una sinergia capaz de promover una organización inteligente que enriquezca con propuestas y estimule la participación, la responsabilidad y el compromiso (Pozner Pilar 1997 p.82).

Para Sérieyx, la transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes, y sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden, asumir que las organizaciones se han hecho más complejas, se requiere otro modelo de pensamiento, es decir, otra forma de ver las cosas (Hervé Sérieyx 1994 p. 53).

Pueden ser útiles tres principios 1) el diagnóstico, es decir el reconocimiento, la dualidad en el seno de la unidad, por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen, la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; 2) el principio de recursividad, con el cual trascender la causalidad lineal para concebirla de manera circular, al mismo tiempo que la organización genera aprendizaje, se autoproduce y 3) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de sus partes (Pozner Pilar 1997 p.82).

La complejidad y diferenciación de entornos que emergen, se corresponde con el origen de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, por lo que debe aplicarse tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento, así como en un modelo de profesionalización del gestor escolar.

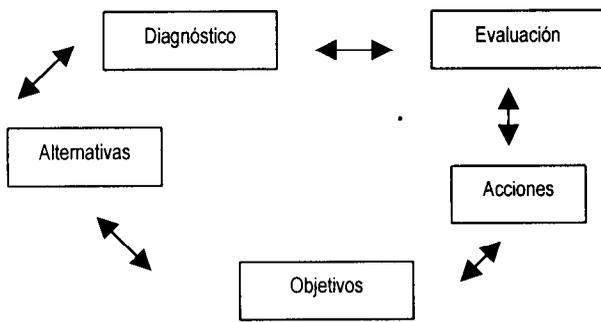
Esto requiere asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dar un

margen de error para los procesos de creación. Ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula a otros temas, espacios y entornos. En palabras de Rama "debe de convertirse en un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica". (Germán Rama, 1997 UNESCO)

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, y con capacidad para la experimentación que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación (Senge Peter, 1994, p. 116)

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas, generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas; lo que significa abrir las organizaciones al aprendizaje. La gestión educativa estratégica puede integrarse en tres partes: reflexión, decisión y liderazgo, es decir, implica: pensamiento sistémico y estratégico; liderazgo pedagógico; y aprendizaje organizacional.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del desafío a encarar. Según Senge " el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder. A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida (Senge Peter, *op. cit.*).



Fuente: IPE Manual de gestión estratégica, 1999 p. 53

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, coherencia, lógica y racionalidad entre cuatro etapas del proceso de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación.

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar, y educar en la transformación educativa. Estas prácticas dinamizan a las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes.

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un nuevo equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción. (Senge Peter, *op. cit.*).

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente, respecto a logros, carencias y demandas; que tienden a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente acumular un conocimiento que genere nuevas innovaciones e incrementen permanentemente el valor agregado a los procesos de educación.

EL DESEMPEÑO DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa es debido a que nos conduce a describir cómo desarrollarla:

Las prácticas de los gestores educativos deberán de asegurar las siguientes funciones:

Analizar- sintetizar Actúa como un facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento, para lo cual se requiere conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención con objetivos claros que definen una visión compartida.

Anticipar- proyectar El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares del entorno en que labora y de esta forma prevé los posibles desarrollos de acción.

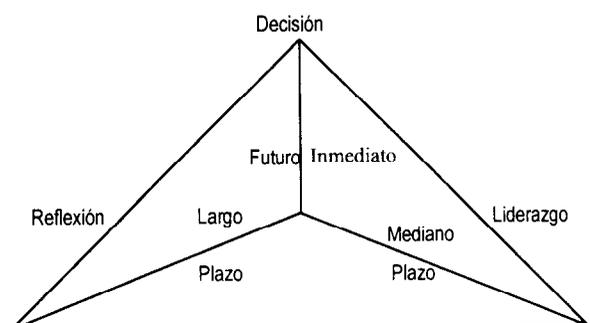
Concertar- Asociar Delegar y generar amplias redes de trabajo, posibilita la convergencia de los múltiples actores y su participación. Requiere componentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno.

Decidir- Desarrollar Tomar decisiones, asumir responsabilidades en organizaciones complejas que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo.

Comunicar- Coordinar Se refiere a los espacios de reunión, a la posición de emisión pero también de escucha y participación.

Liderar- animar El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanentemente a los actores con la misión y los objetivos de la organización. (IPE Manual de gestión estratégica, 1999 p. 54)

El siguiente diagrama representa las dimensiones clave de la gestión educativa



Fuente: IPE Manual de gestión estratégica, 1999 p. 58

El gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino reconocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los

cambios efectivamente concretados. Por lo que están en condiciones de retroalimentar.

Finalmente para el IIPE, la gestión estratégica de la educación requiere:

- Un enfoque claro e intencionado
- Alta capacidad de concentración
- Conciencia de que los tiempos de gestión supone períodos largos de gestación.
- Exploración permanente de las oportunidades
- Disciplina para el aprendizaje profundo
- Confianza en sí mismo
- Saber aprender
- Saberes y prácticas de colaboración
- Capacidad de experimentar
- Gusto por el riesgo
- Sentido de la responsabilidad
- Compromiso e iniciativa profesionalidad
- Voluntad de servicio.(IIPE *op. cit.*)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (1996): **La escuela como organización inteligente**. Buenos Aires: Troquet. 127-139.
- Castells, M. (2000): **La era de la información Vol. I**. Madrid: Siglo XXI Editores. 234- 256.
- Castañón, R. y Seco, R. (2000): **La educación media superior en México**. México, D.F.: Noriega Editores.
- Chávez, P. (1996): **Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico**. Venezuela: Citerplan. 59-94.
- Chomsky, N. (1997): **Secretos, mentiras y democracia**. México: Siglo XXI Editores. 56-59.
- Estefanía, J. (2000): **El poder en el mundo**. Barcelona: Plaza Janés. 125-139.
- Flores, V. (1999): **Crítica a la globalidad**. México: Fondo de Cultura Económica. 345-387.
- Forrester, V. (1997): **El horror económico**. México: Fondo de Cultura Económica. 56-59.
- Forrester, V. (1997): **Una extraña dictadura**. México: Fondo de Cultura Económica. 78-92.
- Fuentes, C. (1996): **Hacia el milenio en los compromisos de la Nación**. México: Plaza y Janés. 105-110.
- Gervilla, E. (1993): **Posmodernidad y educación**. Madrid: Editorial Dykinson. 198-215.
- Hans, P. & Schuman, H. (1999): **La trampa de la globalización**: Editorial Taurus. 156-160.
- IIPE, Buenos Aires. (1999): **Competencias para la profesionalización de la gestión educativa** Argentina: UNESCO.
- Hervé, S. (1994): **El big bang de las organizaciones** Barcelona: Editorial Granica 145-149.
- Lipovetsky, G. (1986): **La era del vacío**, Barcelona: Editorial Anagrama 156-234.
- Miklos, T. & Tello M. (1993): **Planeación prospectiva**, México: Editorial Limusa, 39-76.
- ONU. (2000) **Informe completo "Nosotros los pueblos"**, EUA.
- Mucchielli, A. (1985) **Las motivaciones**, México: Editorial FCE, 134-178
- Pozner P. (1997), **Guía reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos institucionales**, Montevideo.
- Rama G., (1997), **¿Cuáles son los problemas de un ministerio de educación?** en Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe No. 44, Santiago Chile, UNESCO OREALC.
- Rodríguez, D. (1995), **Gestión organizacional**, Santiago de Chile, Centro de extensión de la P. Universidad católica de Chile.
- Santos, M. (1997), **La luz del prisma**, España: Editorial CEAC, 123-167
- Senge, P., (1998) **La Quinta Disciplina**, México: Editorial Granica, 156-190
- SEP, **Acuerdo No.71 en Diario Oficial de la Federación**, 28 de mayo de 1982
- Tenti, E. (1999), **Una escuela para adolescentes**, Argentina: Editorial UNESCO