

Cinco tendencias de la gestión educativa

CARLOS ALBERTO BOTERO CHICA
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia

Introducción

La planificación y los ejercicios de prospectiva son herramientas básicas que permiten trazar el rumbo futuro de la educación. La UNESCO como organismo rector de la educación mundial ha trazado una serie de directrices que han venido tomando auge en el milenio que comienza. Estas directrices han sido adoptadas por algunas instituciones de educación superior y es lo que se conoce como la universidad proactiva¹. El reto consiste en establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes, desde la gestión educativa, para obtener los objetivos deseados.

Fundamentación teórica

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto

¹ Fue promovido en el documento *Políticas de desarrollo de Educación Superior*, Editorial UNESCO, 1995.

significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Otros autores no hacen la distinción entre administración y gestión, prefieren identificar ambos términos, pues consideran que gestionar y administrar son sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en especial cuando se habla de gestión educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de este con los demás sujetos, es lo que transfiere especificidad a la gestión, y si se admite que en educación, el sujeto es quien ejecuta las acciones para transformar a otros sujetos; aceptar la discusión es aconsejable.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa como una relación dialéctica en la cual interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y a la sociedad. En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito²: la misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que

² SACRISTÁN, Gimeno y otros (1991): *La gestión pedagógica de la escuela*. (Gerencia educativa de la escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio, 1991.

ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión esta asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto, otra de las condiciones de la práctica de la gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo³.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se han trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa. Este artículo trata de explicar cinco tendencias que se vienen presentando en la Educación Superior, del siglo XXI, como son: la autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la universidad virtual.

1. Autonomía

El concepto de autonomía universitaria se había planteado desde el siglo XI, en universidades como la de Bolonia y luego se extendió hacia otras universidades europeas, como fue el caso de las universidades de Salamanca y Cambridge, en los siglos XII y XIII. No obstante, desde entonces el concepto ha venido cambiando y con el paso del tiempo ha experimentado ostensibles transformaciones.

Luego, en los siglos XV y XVI surgieron más universidades, incluso en América, –el continente naciente– y empieza a tomar auge, este tipo de centros educativos. Los claustros del saber se consideraban recintos exclusivos donde solo asistían unos pocos y en este sentido la universidad gozó de un estatus de autonomía *per se*. Con la revolución francesa se empezó a difundir la necesidad de darle mas apertura a la educación superior.

Con los movimientos estudiantiles de la década de los años sesenta del siglo XX, las universidades latinoamericana fortalecieron el concepto de la autonomía universitaria, enfatizando al menos en cuatro criterios básicos: la figura de cogobierno, la posibilidad de tener estatutos propios, contar con planes educativos incluyendo recursos propios de inversión que estuvieran a salvo de los cambios de gobierno y la inviolabilidad de los edificios universitarios por parte de la fuerza pública.

Hoy en día, la figura de la autonomía va mas allá de estos criterios. Se caracteriza por perseguir soluciones propias para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Pero además, a diferencia del concepto anterior, busca no solo mirar hacia adentro las necesidades existentes de las

³ CANTON, Valentona (1997): *1+1+1 no es igual a tres*. Ed. Universidad Pedagógica Nacional, México, pp. 13-14 .

instituciones de educación superior, sino que se preocupa por consultar el encargo social que le hace la sociedad a la universidad y la obligación que tiene la misma de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar problemas que aquejan a la sociedad.

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes para las necesidades de los estudiantes y para los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro, es necesario consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: pedagógica, administrativa, social-comunitaria y política-educativa.

Uno de desafíos a los que se enfrentan algunas instituciones de Educación Superior son las barreras que imponen los ministerios de educación para conseguir la figura de la autonomía universitaria. En algunos países latinoamericanos en forma injustificada, como el caso de Colombia, el Ministerio de Educación niega o distribuye inequitativamente, a entidades públicas de educación superior, como los Politécnicos, la obtención de recursos financieros provenientes del presupuesto nacional, así como créditos procedentes del exterior por no tener la figura de autonomía, estos recursos están permitidos solamente para instituciones que están aprobadas como universidad.

2. La democracia

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

Otro tema que hace parte de la democratización es el de la promoción de la mujer. La educación refuerza la diferencia entre los valores masculinos y femeninos, lo que determina la imagen del hombre y de la mujer que la sociedad considera válida, y condiciona los comportamientos y expectativas de alumnos y alumnas.

La falta de democratización también se evidencia en la fuerte debilidad por parte del sistema político y social para representar a los jóvenes, lo que incide en que los estudiantes no encuentren los medios adecuados para desarrollar sus intereses, ideales y sensibilidades particulares. Frente a lo anterior, es necesario insistir en aumentar la comunicación entre el sistema educativo, sus autoridades, actores sociales e institucionales para que se incentiven mecanismos, que favorezcan espacios y momentos de diálogo para los jóvenes.

La democratización deberá trazar políticas y estrategias apoyadas en normativas gubernamentales dirigidas a la atención de las poblaciones indígenas, las minorías étnicas y las poblaciones migrantes y desplazadas. Para lo cual, las proposiciones surgidas de un enfoque multicultural e intercultural deberán reunir las condiciones para influir en los valores y en las reglas de los comportamientos propios de la sociedad global.

En la actualidad, la democratización es un objetivo distante de conseguir en latinoamérica, la desigualdad de oportunidades que genera esta situación está íntimamente ligada a la problemática económico-social que afecta en especial a vastos sectores de la población, que van desde las mujeres a minorías sociales o a poblaciones étnica y culturalmente diferenciadas, como las indígenas.

3. La calidad

El nuevo ordenamiento de la economía y el proceso de modernización que caracteriza a nuestras sociedades genera fuertes exigencias, especialmente en lo relacionado con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano. Para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de las variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano.

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional, la cual requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología.

Si aceptamos que los docentes tienen la gran responsabilidad de formar a los estudiantes en nuevos conocimientos y técnicas, los programas de capacitación a los docentes serán otro de los retos que tiene la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo.

Por eso, una de las propuestas para mejorar la calidad está relacionada con la planificación de programas de capacitación dirigidos a la formación docente que proporcionen al profesor elementos teóricos y prácticos, ubicados históricamente, que le permitan entender su sociedad y brindar a los estudiantes las herramientas conceptuales que orienten su destino en forma racional, crítica y autónoma.

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios; acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las

Secretarías Departamentales y Municipales; y enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente.

La gestión educativa del siglo XXI, deberá: trazar políticas de acción que cualifiquen a los trabajadores cuya preparación hoy suele estar por debajo de la tecnología empleada; reconvertir a aquellos preparados que desempeñen funciones ya obsoletas o saturadas de personal; y afrontar el problema de los egresados del sistema educativo que no encuentran empleo, que ocupan puestos de nivel inferior a sus capacidades o que emigran a países más desarrollados.

Por eso, la educación superior debe orientar sus objetivos a diseñar propuestas para la formación profesional, ocupacional y la educación técnica, permitiendo así avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa en relación con las demandas de los sectores económicos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.

Otro tema fundamental, que contribuirá a preservar la calidad educativa, consistirá en establecer un sistema de evaluación que permita medir adecuadamente los conocimientos adquiridos por los participantes y beneficiarios del proceso educativo. Introducir una nueva cultura, en los gestores educativos responsables de la formación, sobre los sistemas de evaluación motivando y generando calidad.

La investigación y la extensión son dos grandes falencias que han estado presentes en las entidades de Educación Superior latinoamericanas. La Educación Superior tiene el deber de hacer investigación, acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico, aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento, con sentido ético y ecológico.

No es posible hablar de calidad sin extensión, la cual deberá buscar conexiones que contribuyan a fortalecer los vínculos de la triada, empresa, universidad, estado, combinación necesaria para alcanzar el desarrollo. La extensión se constituye así en un canal de comunicación que permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia, constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos. Los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio.

4. La formación integral

La situación de transformación de valores que se viene presentando en los ámbitos nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema. Con tal fin se ha venido divulgando desde la UNESCO, que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI.

Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo, en particular en los países subdesarrollados, con manifestaciones de corrupción; ingobernabilidad; desigualdad; injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un óbice para la formación integral.

La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad⁴.

La universidad ha de contribuir tanto a preservar el legado de las generaciones precedentes como a forjar el porvenir. Para lograrlo es necesario educar a los estudiantes en la importancia de la cultura, la naturaleza, la condición humana, las formas intangibles de patrimonio, tradiciones, ritos, fiestas y costumbres, el patrimonio genético y sobre todo, el patrimonio ético.

El tema de la formación integral en la Educación Superior ha cobrado un marcado interés, en consonancia con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en ella, no obstante, existen fenómenos que dificultan la formación integral.

Una de las causas que dificulta la formación integral recae sobre los profesores quienes poseen una sólida formación en sus áreas técnicas pero carecen de formación psico-pedagógica, lo que dificulta la formación de valores en los estudiantes. Para solucionar esta falencia se requiere capacitar a los docentes en temas éticos y axiológicos.

Los educadores, en general, le prestan más importancia al proceso formativo de habilidades que al proceso de la formación en valores, tendencia que proviene del modelo educativo taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta⁵, tratando de buscar eficiencia. A este fenómeno se agrega el hecho de que los educadores no están capacitados para formar en valores.

Este afán por privilegiar lo instructivo sobre lo educativo terminó por aniquilar cualquier intento de formar en ética y valores, relegando las asignaturas de humanidades. Una evidencia real de este problema es la ausencia o escasez de asignaturas de ciencias humanas en las carreras técnicas como Administración y las Ingenierías.

Para los estudiantes y aun para muchos profesores de carreras técnicas, las escasas asignaturas de ciencias humanas que aparecen en los programas de estudio son consideradas como "rellenos", término despectivo que significa que son asignaturas sin importancia.

También se ha logrado evidenciar que la mayoría de instituciones de Educación Superior carecen de un sistema de gestión que desarrolle políticas y acciones encaminadas hacia la formación integral. La ausencia de una estrategia para la gestión de la formación de valores contribuye a la transmisión impune de contravalores como violencia, agresión y humillación que día a día encuentran un ambiente prospero para la trasgresión de todos los derechos humanos.

⁴ FICHTE, J. G. (1977): *Discursos a la nación alemana*. Ed. Nacional, Madrid, p. 110.

⁵ La base teórica del diseño instruccional se basó en los principios de administración formulados por F. J. Taylor en 1911, quien buscaba controlar la producción y alcanzar un máximo de eficiencia con estudios de tiempos y movimientos en la fábrica de automotores de Henry Ford.

Estos contravalores se transmiten de manera colectiva, es decir, se imponen a las personas mediante normas y pautas de conducta propias de complejos sistemas que al señalar lo deseable y lo indeseable, lo cierto y lo equivocado, crean códigos de comportamiento estándar e identidades colectivas homogéneas.

El proceso de formación de valores empieza sin duda en la escuela y en la familia, pero debe continuar en las Escuelas Superiores y Universidades, en la academia, cuyo sentido y legitimidad estriba en formar profesionales, gentes con un profundo conocimiento de su materia y dispuestas a orientarse en la práctica por los valores y metas que den sentido a su profesión.

Prepararse para formar integralmente a los estudiantes del siglo XXI exige diseñar y poner en marcha una estrategia de gestión educativa para la formación de valores, para lo cual, se requiere un esfuerzo decidido de directivos, profesores, alumnos y padres de familia con el fin de que revisen las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos y las coloquen al servicio de la formación integral.

Formar integralmente al estudiante es favorecer la formación crítica y la capacidad de autoaprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

5. La universidad virtual

Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las entidades de Educación Superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales. Esto implica crear otra universidad. Se trata de superponer una universidad digital, que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad que es visible y que la hemos denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase, canchas, piscinas y cafeterías.

Pero para que la universidad virtual funcione requiere de una gestión permanente en la que tanto el rector como las personas que la dirigen, no solo deben de tener altos conocimientos académicos y pedagógicos sino que deben de tener una sólida formación en sistemas de gestión pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo, ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

Estos programas exigen altos estándares de calidad y deben cumplir con una serie de requisitos tales como: legalizarlos ante los ministerios de educación, ofrecerlos en forma permanente, realizar exámenes y certificar a los estudiantes que hayan aprobado las diferentes pruebas.

Una universidad virtual deberá fortalecer las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto significa tener una red propia de banda ancha con unos servidores de alta capacidad debidamente conectados a los servidores de la web y el Internet. Sugiere que deberá contar con una biblioteca virtual que permita difundir la lectura de textos y documentos a los estudiantes conectados en forma digital.

La investigación también es uno de los factores que deberá estar presente en este mundo electrónico para lo cual deberá estar conectada a las redes nacionales e internacionales de investigación.

Además, impone capacitar a un claustro de profesores que se adapten a la enseñanza y aprendizaje de los sistemas virtuales, desde el diseño curricular, hasta los métodos y técnicas más adecuados para digitalizar las cátedras y por supuesto, realizar las pruebas a los alumnos matriculados.

Montar la universidad virtual presupone recursos financieros para dotar a las universidades de edificios inteligentes con cableados de banda ancha, salas de computadores, oficinas para el funcionamiento de la universidad virtual, auditorios de reuniones para orientar a los estudiantes virtuales, el montaje de portales que dispongan de información permanente, revistas virtuales que se conviertan en canales de divulgación, en otras palabras, se trata de avanzar en telecomunicaciones y conectividad, asunto imprescindible en la sociedad del conocimiento. Pero además, se requiere de un equipo humano permanente de directivos, profesores, monitores y auxiliares, expertos en el tema, que son en definitiva los orientadores, responsables y motivadores del programa.

Conclusiones

En síntesis, la universidad del siglo XXI tiene varios desafíos: afianzar la figura de la autonomía universitaria, establecer un clima democrático, mejorar la calidad de la educación, fortalecer la educación integral, y construir la universidad virtual.

La autonomía presupone actuar sobre asuntos prioritarios en el mejoramiento y transformación de los procesos educativos en las instituciones, como son: la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos educativos, la conexión de la gestión educativa con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación de la gestión educativa en el marco de la relación academia comunidad para la transformación de la sociedad y la consecución de recursos financieros.

Democracia en la educación presupone que la ciencia no es patrimonio de una elite, ni de lo que se llamó la aristocracia de la inteligencia, sino de toda la sociedad, más aún de la humanidad. Por ello, todos los hombres, mujeres y niños deben poseer información sobre aspectos que influyen decisivamente en el presente y en el futuro inmediato de nuestra vida cotidiana, aspectos entre los cuales ocupan un lugar prioritario los descubrimientos científicos y las aplicaciones tecnológicas, que permitan transformar nuestra vida y la sociedad. La participación ciudadana se constituye en un factor decisivo para que el sentido de la democracia en lo educativo avance.

El logro de aprendizajes de calidad es un reto al que se enfrentan los sistemas educativos en el mundo, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los futuros científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos necesarios a incorporar a la esfera productiva para el desarrollo. La educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos social, económico, político y cultural con el fin de que en el futuro, y cualquiera que sea su esfera de actividad, cuenten con los instrumentos imprescindibles para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad democrática basada en el desarrollo científico y tecnológico.

La formación integral va más allá de conformarse con instruir. En síntesis, se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia. Formar integralmente es educar con visión crítica, con capacidad de autoaprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual o étnica, y el respeto al medio ambiente.

La puesta en marcha de la universidad virtual es otro desafío para la educación del siglo XXI, requiere redefinir el concepto actual de universidad, explorar y construir un concepto de educación virtual, su significado y objetivos. Cada institución tendrá que hacer esfuerzos para construir su propio modelo sin olvidar que actualmente existen otros referentes y experiencias de donde se pueden adoptar algunas técnicas que sirvan de paradigmas que permitan incorporar las mejores prácticas.

Bibliografía

- 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.
- DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2003): *Teorías organizacionales*. Documentos Institucionales, Colegio Santa María PEI –Una comunidad que enseña y aprende–, Editorial Javegraf impresores, Bogotá.
- FUEGEL, Cora, y MONTOLIU, María Rosa (2000): *Innovemos el aula*. Creatividad, grupo y dramatización, Barcelona, Octaedro.
- GALLART, María Antonia (2000): *Formación, pobreza y exclusión*. Montevideo, Cinterfor.
- GOIKOETXEA, J. (2002): "La naturaleza de la dirección y la amplitud de la red de apoyo interno como dos dimensiones fundamentales de la capacidad interna de desarrollo de los centros". Actas VII Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas (C.I.O.I.E.). Universidad del País Vasco.
- GÓMEZ CERVANTES, Teresa; RAMÍREZ DÍAZ, Antonio, y DÍAZ VEGA, Luis Manuel (2002): *El estudiante de secundaria. Proceso de adaptación y reprobación*. Reporte de investigación de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 144. En Compilación de Resúmenes Analíticos en Educación. Dirección General de Posgrado e Investigación Educativa. Secretaría de Educación Jalisco.
- 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, y 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 y 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.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002): *Lineamientos de política educativa 2001-2006*. Educación para la democracia. Resolución Ministerial 168-2002-ED.2001. Decreto Supremo 007-2001. Lima, Perú enero de 2002.
- MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos (2000): *Resultados de las políticas educativas nacionales*. Observatorio Ciudadano de la Educación. Foro Nacional la Educación en las Plataformas Electorales, México.
- MUÑOZ, Jesús (2002): *Gestión humana y planeación ara la nueva gerencia de las organizaciones*. Documento en proceso de edición Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá.
- 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, pp. 743-755.

- ORNELAS, C. (2003): *Evaluación educativa: hacia la rendición de cuentas*. Memoria del segundo Encuentro Internacional de Educación. México: Santillana.
- PONCE, G. V. (2004): *Práctica de la gestión en la escuela secundaria*. Antología de seminarios de Investigación: Gestión. Secretaría de Educación Jalisco. <http://educacion.jalisco.gob.mx>.
- RUIZ CALLEJA, José Manuel (2004): *Dirección y gestión educativa*. Colección Medellín, Esumer, 1.ª edición.
- RODRÍGUEZ, Rosario (2002): "Rendimiento escolar y ausentismo del docente: un análisis institucional". Tesis de la Maestría en Ciencias de la Educación, del Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio. En: *Compilación de Resúmenes Analíticos en Educación*. Dirección General de Posgrado e Investigación Educativa. Secretaría de Educación Jalisco.
- ROYERO, J. (2002): "Gestión de sistemas de investigación universitaria en América latina". En: *Revista Iberoamericana de Educación*, OEI, n.º 30, septiembre-diciembre de 2002.
- SANTOS DEL REAL, Annette (2002): *Eficacia y equidad de la telesecundaria*. En: VI Congreso Congresos Nacionales de Investigación Educativa, Manzanillo.
- 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 (2000): "Estrategia de modernización de la gestión pública: el paradigma de la racionalidad económica y la semántica de la eficiencia". En: *Revista Mad.*, n.º 3, sept., Dpto. de Antropología, Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/03/paper06.htm>.
- SAÑUDO, Lya (2001): *La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. En: <http://educacion.jalisco.gob.mx/16/16Lya.html>. *Educar, revista de educación*, nueva época, n.º 16, enero-marzo.
- SENGE, Peter (2002): *Escuelas que aprenden*. 1.ª edición en castellano. Editorial Norma, Bogotá.
- TREJO, G., y JONES C. (2000): *Educación: a mitad del camino*. Publicación Mensual Nexos, n.º 266, México, febrero de 2000.
- VARGAS JIMÉNEZ, Martha Ruth; RODRÍGUEZ MENDOZA, Rosario, y otros (2002): "Proyecto de Desarrollo Educativo 2001-2002. Dirección de Educación Secundaria Técnica". En: *Compilación de Resúmenes Analíticos*. Educación. Dirección General de Posgrado e Investigación Educativa. Secretaría de Educación Jalisco.
- YUS, R. R. (2002): "Temas transversales y educación en valores: la educación del siglo XX". En: *Boletín informativo de la SEC*, año II, n.º 6, México, Ed. del Gobierno del estado de Veracruz. Mayo-agosto de 2002.