

# La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas

La formación de recursos humanos para la gestión institucional educativa; analizando la posibilidad de gestión como un eje integrador de las dimensiones escolares, políticas educativas y procesos determinados por el propio sistema y la problemática que en su contexto vive.

EVANGELINA VILLARREAL RAMOS

Catedrática universitaria y conductora de postgrado, Hermosillo (Sonora), México

---

La *gestión* en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la *acción principal de la administración*, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, *la gestión de las instituciones educativas* comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación...

La *gestión institucional* es "un *proceso* que ayuda a una buena conducción de los proyectos del *conjunto de acciones* relacionadas entre sí que emprende *el equipo directivo* de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la *intencionalidad pedagógica* en, con y para la oportunidad educativa", misma que se vincula con *gobierno y dirección hacia*, es decir, con el *resguardo y puesta en práctica de mecanismos* necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el *hacer* se relaciona con el *pensar* el *rediseñar* y el *evaluar*. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación.

Por otro lado la *gestión institucional*, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que *debe movilizar* a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario *coordinar* sus esfuerzos en *acciones cooperativas* que permitan *el logro de objetivos compartidos*, los cuales habrán sido *previamente concertados* y sus resultados serán debidamente *evaluados* para tener la retroalimentación necesaria que permita *tomar decisiones acertadas*.

Lograr una *gestión institucional eficaz y adecuada*, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una *herramienta para crecer en eficacia*, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una *herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos*, que no pueden darse por presupuestos. Estos fines estarán presentes

detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente. Entonces la Gestión Institucional Educativa como instrumento *vale* en la medida en que *responde* a fines claros asumidos como *meta*.

La *gestión institucional orientada a resultados educativos*, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de *resultados de calidad*, considerada la *cultura evaluativa* como instrumento clave en el *desarrollo institucional*.

La *importancia de la formación de los recursos humanos en los procesos de transformación en el ámbito educativo*, como señalan los promotores de nuevos modelos económicos radica en que el conocimiento es infinitamente ampliable y su utilización no lo desgasta, sino que, al contrario puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento puede ser utilizado por distintas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación intercambios, diálogos; todas ellas características propias del funcionamiento democrático de la sociedad.

En términos *institucionales*, la utilización intensiva de conocimientos produce la disolución de las formas burocráticas de *gestión* y da lugar a formas flexibles de organización donde las jerarquías son definidas en función de la acumulación de competencias de información, y no en función de la ubicación formal en una estructura administrativa. El poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado. El liderazgo está allí donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado. Sobre esta base se predice que tanto las empresas como los puestos de trabajo del futuro se clasificarán en categorías vinculadas a la intensidad de conocimientos que utilicen sus *recursos humanos*.

Los procesos de transformación en marcha intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones del mercado de trabajo pero, paradójicamente, las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de *recursos humanos altamente calificados* para poder alcanzar con éxito las metas previstas. La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde *se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, y definir estrategias*. El papel de los *recursos humanos* como *agentes del cambio* es central para el éxito de los procesos de transformación. Pueden ser un factor acelerador u obstaculizador de las reformas. *Ello implica que sea personal idóneo, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea*.

Por consiguiente las *características de los recursos humanos de la gestión educativa para América Latina*, de acuerdo con los resultados de diagnósticos elaborados, indican que se están produciendo importantes cambios en los planteles de la administración pública y en las modalidades de trabajo. La expansión de la educación superior y las estrategias de los Estados para la incorporación de personal más calificado permite afirmar que ha habido una mejoría en los perfiles técnicos. La reforma de los Estados también ha permitido la incorporación de formas de organización del trabajo más flexibles. Sin embargo, según se testimonia en las discusiones al respecto, aun persisten algunas características del pasado. También se registraron algunas características nuevas que habría que destacar.

Es necesario aclarar que la siguiente es una descripción basada en las impresiones de los participantes en distintos foros de debate. Por lo tanto, se debe considerar como una aproximación:

- La definición de funciones y los organigramas de las administraciones continúan presentando poca flexibilidad.
- La calificación promedio de los funcionarios públicos del área se ha elevado pero no es la adecuada de acuerdo a las nuevas exigencias planteadas por los procesos de transformación.
- Permanecen algunos rasgos clientelares en los mecanismos de acceso a los puestos en la administración pública. Sin embargo, algunos Estados, han implementado nuevas estrategias de incorporación de personal más calificado (proyectos) o a través de mecanismos más transparentes (concursos).
- En algunos Estados existe un sistema doble de contratación de (personal de planta y por contratos) que, si bien colabora dando flexibilidad para la incorporación de personal de alta calificación, podría contribuir al surgimiento de lealtades duales en las administraciones.
- En muchos administradores persisten prácticas de gestión ritualistas, moldeadas en el paradigma de control burocrático de la gestión.
- Las administraciones tienen inconvenientes técnicos para precisar sus demandas de formación, entre otros motivos, porque los perfiles nuevos están en proceso de cambio.
- Se registra la dificultad para identificar quienes estarían en condiciones técnicas y políticas de hacerse cargo de la nueva demanda de formación. Las universidades aparecen como instituciones alejadas de estas demandas de formación.
- En los diagnósticos de las administraciones se percibe la tendencia a repetir propuestas pedagógicas, categorías a partir de las cuales se leen los problemas e instrumentos con los cuales se pretende solucionarlos, sostenida en criterios de autoridad o poco definidos.
- En ocasiones, la incorporación de tecnologías organizacionales y administrativas se realiza sin percibir claramente cuál es el problema que se pretende solucionar y cuáles son las metas a alcanzar.
- Se observa una importante dificultad para incorporar el conocimiento elaborado por la investigación social a los procesos de toma de decisiones y de programación de políticas educativas.
- Los miembros de cada estamento de las administraciones tienden a concebir que la necesidad de formación se encuentra en los niveles inferiores, a ello se suma la falta de conciencia sobre las propias limitaciones profesionales.

## Bibliografía y referencias

SÁNCHEZ CERESO, Sergio (dir. y otros comp.): *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. Editorial Aula Santillana. España. 13.ª reimpresión, agosto 1999, pp. 1371.

DELORS, Jacques: *La educación encierra un tesoro* Presidente del informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, 1.ª ed., México, 1996.

BRASLAVSKY, Cecilia: *Necesidades y respuestas en la formación para la gestión y la política educativa en América Latina: tendencias y construcción de estrategias compartidas*.

*Gestión Institucional orientada a resultados educativos*. Experiencia de autoevaluación. Liceo El Vergel, IX Región.

<http://www.campus-oei.org/revista/debates.htm>

**Contactar**

**Revista Iberoamericana de Educación**

**Principal OEI**