

**EDUCAR PARA GERENCIAR: UN ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LAS
HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

MÓNICA ALEJANDRA PATIÑO ARRIAGA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C., 2014.**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
EDUCAR PARA GERENCIAR: UN ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	5
El contexto del sistema educativo en Colombia	5
Sistema educativo distrital.....	7
Formación docente.....	9
Carrera docente	11
Escalafón docente.....	11
Rector	12
Perfil actual de los rectores	15
Herramientas y habilidades gerenciales de un rector	17
• Liderazgo.....	18
• Coaching.....	19
• Empowerment.....	20
• Manejo de la comunicación	22
Conclusión	23
BIBLIOGRAFÍA	24

RESUMEN

En una institución educativa concurren múltiples actores y acciones tanto internas como externas, las cuales configuran una organización compleja, un reto para los rectores y rectoras en términos de dirección de sus organizaciones en términos administrativos, financieros y pedagógicos en medio de un panorama algo confuso en ocasiones, debido a la incertidumbre que genera el entorno político, económico, social y territorial.

El presente documento busca entonces plantear la importancia en formar a los rectores y rectoras en aspectos gerenciales para el funcionamiento unánime de los aspectos administrativos, pedagógicos, técnicos y humanos de manera con el fin de lograr el cumplimiento óptimo de los objetivos del sistema educativo y por ende los institucionales.

ABSTRACT

In an educational institution attended multiple actors and actions both internal and external, which constitute a complex organization, a challenge for the guiding and governing in terms of direction of their organizations in administrative terms, financial and educational in the middle of a picture somewhat confusing at times, due to the uncertainty generated by the political environment, economic, social and territorial.

This paper seeks then raise the importance in form to the guiding and governing in managerial aspects unanimous for the operation of the administrative, educational, technical and human way in order to achieve optimal fulfilment of the objectives of the educational system and therefore the institutional.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos hacemos parte de organizaciones que a su vez requieren de la dirección de una persona con habilidades especiales, las cuales le permitan conducirla hacia su objetivo. Los colegios son un excelente ejemplo de organización que requiere la dirección y el enfoque de una persona con habilidades gerenciales específicas para su correcto desarrollo, esto, debido a la complejidad de los procesos desplegados en un colegio para la prestación del servicio educativo.

Esta responsabilidad sin duda alguna se encuentra en la cabeza de los rectores y rectoras de las instituciones educativas. La normatividad nacional especifica en sus funciones la dirección de los colegios en las áreas: misionales, administrativas, financieras y de apoyo, deben estar encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales formulados de acuerdo con los lineamientos y proyectos determinados por el nivel central de la Secretaria de Educación del Distrito –SED- que a su vez responden al plan de desarrollo distrital.

Basados en lo anterior, la exigencia del sistema educativo a los rectores es muy alta en términos de la gerencia de sus instituciones, porque muchas veces a pesar de su alto conocimiento y formación profesional para la pedagogía, las herramientas gerenciales son insuficientes para la dirección de sus colegios. Por lo cual, el presente documento pretende demostrar que la formación profesional de los rectores no brinda habilidades gerenciales para el desarrollo de los procesos administrativos en los colegios del distrito de Bogotá.

Este documento se encuentra estructurado a partir de la contextualización al lector del sistema educativo oficial colombiano pasando por los niveles nacionales y territoriales haciendo énfasis especial en la organización del distrito de Bogotá. Seguido por la definición del rector, las funciones de dirección, una caracterización de los estudios de pregrado de los rectores posesionados actualmente y por ultimo las habilidades gerenciales básicas con las que debe contar un rector .

EDUCAR PARA GERENCIAR: UN ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El contexto del sistema educativo en Colombia

En Colombia la educación es un derecho fundamental y un servicio público con función social que tiene como objetivo permitir el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura, según lo contemplado en el artículo 67 de la constitución política de 1991.

En concordancia, el artículo primero de la ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) la define como: el “proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”. (p.1). En la misma ley, el artículo tercero indica que la prestación del servicio se debe dar en “instituciones educativas del Estado, privadas, solidarias, comunitarias etc...” (p. 1)

Para la prestación de este servicio se requiere la existencia de un sistema de gran magnitud, razón por la que a mediados de la década del ochenta en Colombia se comienza a hablar de descentralización educativa, es decir, el gobierno nacional transfiere sus responsabilidades a las entidades territoriales en términos pedagógicos, administrativos, financieros y estos a su vez, a los niveles institucionales o encargados de la prestación directa del servicio. Esta condición representa el siguiente beneficio: “la creación de ambientes favorables para la toma de decisiones en función de demandas y necesidades reales, en la medida que acerca a los gobiernos locales con la población beneficiaria” (González Velasco & Leuro Avila, 2005, p. 19)

La primera transferencia de funciones de la nación a las entidades territoriales en materia normativa fue realizada a través de la ley 60 de 1993. Para el sector educativo, se establecieron los principios y organización de la descentralización del sistema educativo en la ley 115 de 1994 incluyendo el concepto de autonomía.

“Por tanto, la autonomía permea las instituciones en su totalidad, expresándose en la identidad de la institución, la toma de decisiones, las estrategias, estructuras, los diseños de contenidos, el área pedagógica, la administración, la gestión de los recursos económicos y humanos, los servicios ofrecidos por la institución, las políticas y el gobierno”. (González Velasco & Leuro Avila, 2005)

Entonces, el sistema requiere de una distribución de funciones efectiva entre los diferentes niveles de gobierno es decir, nación, departamento, distrito y municipio, las cuales son concurrentes y complementarias (Ministerio de Educación Nacional, 2009). Cada una tiene una cabeza de sector: en el nivel nacional es el Ministerio de Educación, para los departamentos, distritos y municipios certificados son las secretarías de educación. A continuación en el gráfico 1 se explican las funciones de cada uno.

Gráfico 1. Funciones de las cabezas de sector en los niveles de Gobierno

Ministerio de educación Nacional	Secretarías de educación departamentales distritales y municipales de las	Municipios no certificados
Ente rector de las políticas educativas traza los lineamientos generales para la prestación del servicio educativo".	Ejecutan la "administración de la prestación del servicio educativo en el territorio de su jurisdicción, además de las funciones de inspección, vigilancia y	Las secretarías departamentales se encargan de la prestación del servicio educativo de todos sus municipios no certificados

Fuente: Elaboración propia basada en la información tomada de la guía 33 del MEN

Lo anterior permite establecer que la “descentralización de los procesos administrativos financieros constituyó, una condición de posibilidad para la aparición de la gestión escolar” (Acosta Valdeleón, 2011, p. 92) lo que permitió evidenciar una de las principales causas para el requerimiento de gerentes en la administración escolar de los colegios oficiales del distrito.

Sistema educativo distrital

Bogotá por ser distrito capital se considera un municipio certificado y por eso se encarga directamente de la administración de su sistema educativo. Esta actividad es ejecutada por medio de la Secretaria de Educación del Distrito –SED- creada mediante el Acuerdo 26 de 1955 y sus funciones se encuentran en el Acuerdo 330 de 2008.

Según la información estadística de la SED, para el año 2013 la ciudad tenía una proyección de población de 7.674.366 habitantes, de los cuales 1.465.194 se encuentran en edad escolar (habitantes con edades entre los 5 y 16 años), de esta población la demanda efectiva (solicitud individual de cupo escolar en el sistema administrado por el sector público), es de 937.124 estudiantes quienes son matriculados en uno de los 359 colegios oficiales (Secretaria de Educación del Distrito, 2013).

Cuando hablamos de colegios oficiales nos referimos a aquellas instituciones que funcionan en infraestructura propia de la entidad territorial y le son asignadas: planta docente, recursos financieros, auxiliares administrativos y el personal de apoyo a la gestión, cuya función principal es la prestación del servicio educativo a los estudiantes asignados de acuerdo a los lineamientos, políticas, planes y proyectos determinados por la SED en el marco del plan de desarrollo distrital.

Entonces, los colegios son los ejecutores de la política educativa de la ciudad, en ellos se “concretan los esfuerzos de la entidad territorial para lograr sus metas en cobertura, calidad y eficiencia educativa, dado que este constituye el espacio en el que se efectúan los procesos educativos y que responde por la calidad educativa”. (Ministerio de Educación Nacional, 2009, p. 9)

Según lo contemplado en el artículo 138 de la ley 115 de 1994, para funcionar como instituciones educativas, los colegios deben tener una licencia de funcionamiento, estructura administrativa, planta física adecuada, medios educativos, un proyecto educativo institucional y el personal necesario para atención individual que favorezca el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes que le fueron asignados.

Lo que nos indica que los colegios son autónomos y responsables directamente de la planeación, organización, ejecución, evaluación del servicio educativo a su cargo de la formulación de su plataforma estratégica y de la definición del enfoque pedagógico que va a impartir a sus estudiantes teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

En la ciudad de Bogotá las funciones de los colegios se encuentran contempladas en artículo 46 del Acuerdo 330 de 2008, son en síntesis: asegurar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar la prestación del servicio educativo a los estudiantes asignados; coordinando sus recursos físicos, financieros, administrativos y de talento humano para el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional –PEI de conformidad con las políticas, planes y programas provenientes de la Secretaría de Educación.

Partiendo de lo expuesto anteriormente se puede afirmar que un colegio tiene una organización compleja, si lo definimos basados en la categorización realizada desde la teoría instrumental un colegio cuenta es “una unidad donde se mezclan no sólo fenómenos económicos sino también otros subsistemas económico-sociales, con lo que se busca afirmar que un empresa es un fenómeno de la sociedad” (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013, p. 31). Así las cosas, desde la perspectiva educativa los colegios son una respuesta a la necesidad social de la educación de los habitantes de un país y configura una unidad de trabajo de varios actores.

Siguiendo esta caracterización y basándonos en el enfoque que mencionan los autores Gil y Giner (2009) la empresa es una organización porque “es un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema de determinado de relaciones y dependencias entre los elementos que la componen (...) un objeto común, un conjunto de personas y medios, un esfuerzo combinado y un sistema de dependencias y relaciones que aseguren la coordinación” (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013, p. 31).

Al hacer parte de un sistema un colegio se encuentra organizado como tal dentro de las tipologías indicadas por Gil y Giner (2009) una organización se convierte en sistema por que sus partes de interrelacionan de manera directa o indirecta para conseguir una finalidad.

Lo anterior, nos permite demostrar que los colegios si tienen características organizacionales en su accionar, similares a las de una empresa y al tener esta condición requieren de la guía de un gerente para su correcto desempeño en el sistema educativo, es decir esta será la función tácita de un rector en su institución. Sin embargo, el sistema de formación y la carrera docente, nos permitirán afirmar que en su mayoría los rectores son licenciados y que al ascender al cargo de rector de una institución no cuentan con herramientas gerenciales claras que les permita desempeñarse como gerentes de sus colegios; este será el objeto de estudio de la segunda parte de este ensayo.

Formación docente

Para brindar mayor solidez a la idea con la que se concluyó la parte anterior, es necesario entrar al detalle de la formación que tiene una persona para ingresar a la carrera docente y lograr el ascenso hasta convertirse en rector. Aunque la ley contempla el ejercicio de la docencia por otras profesiones que cuenten con la especialización en educación, este documento se limitará estrictamente a los rectores con formación en licenciatura.

En el marco de la ley general de educación en su artículo 104 se define al educador como: “el orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad”. (p.22)

Continuando con las definiciones de la ley 115 en su artículo 112, los educadores deben formarse en instituciones de educación superior –IES-, entendidas como los establecimientos aprobados para impartir prestar el servicio de educación superior para educarlos y formarlos. En el mismo artículo la normatividad también faculta a las normales superiores acreditadas para actuar como unidades de apoyo académico en la formación inicial de educadores en el nivel de preescolar y en el ciclo de educación básica primaria.

Estas instituciones deben encargarse de brindar a los estudiantes de sus programas en licenciatura, herramientas para el aprendizaje y la enseñanza, basados en el siguiente lineamiento del MEN:

“Las acciones de “aprender a enseñar” y “enseñar a aprender”, a través del cual se desarrollan las competencias profesionales y personales para incidir exitosamente en los contextos educativos y orientar los aprendizajes escolares. De esta manera, la formación de docentes debe estar articulada, no sólo a los saberes de una determinada disciplina, sino a todos los procesos que posibilitan al docente transformar el conocimiento disciplinar en conocimiento escolar, esto es en conocimiento para ser enseñado, a través de didácticas específicas, y desempeñarse como profesional, en el ámbito de la práctica pedagógica” (Ministerio de Educación Nacional, 2012, p. 87)

Es importante aclarar que la formación y el ejercicio profesional deben ser correspondientes a la formación recibida por el. La institución educativa de educación superior en la que se formó debe certificar el nivel y el área de conocimiento del énfasis del programa en el que se preparó para el ejercicio de la docencia contemplado en el artículo 117 de la ley general de educación.

En Colombia actualmente se encuentran registradas 85 instituciones académicas aprobadas, con 499 programas académicos para la formación docente en pregrado, en las diferentes áreas del conocimiento, de acuerdo a la información suministrada por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES-, en Colombia. A los que el Ministerio de Educación Nacional obliga a que los planes de estudios de las licenciaturas involucren los principios y prácticas que mencione anteriormente, es decir son netamente pedagógicos.

Lo que permite evidenciar que en los programas de pregrado de las universidades tanto públicas y privadas, en su mayoría, buscan que los licenciados graduados de sus facultades tengan herramientas de pedagogía, evaluación educativa, desarrollo científico, pedagógico e investigativo pero no le brinda conocimientos acerca de la organización de un colegio, lo que posteriormente va a impedirle tener una visión gerencial para encaminarse dentro del quehacer administrativo y de gestión que exige una organización tan compleja.

Carrera docente

La carrera docente esta definida en el articulo 16 del decreto Ley 1278 de 2002 de la siguiente manera: “ el régimen legal que ampara el ejercicio de la profesión docente en el sector estatal”, se basa en los principios de : “mérito, igualdad de oportunidades, publicidad, objetividad, imparcialidad, confiabilidad, transparencia y validez de los instrumentos, eficacia y eficiencia” (p. 4) los cuales se encuentran reconocidos en el articulo decreto 3982 de 2006.

La entidad territorial debe presentar las vacantes disponibles para que sean ocupadas por medio del concurso docente, que será ejecutado por la Comisión Nacional Del Servicio Civil –CNSC- en sus diez etapas, contempladas en el decreto 3982 de 2006.

Este proceso será el mismo para el ingreso de docentes y directivos docentes de acuerdo lo contemplado en la ley general de educación y los decretos reglamentarios. Debido al principio del mérito, los cargos que se encuentran vacantes deben estar a disposición de la ciudadanía lo que ha modificado la carrera docente en términos del acceso de profesiones a los cargos de directivos docentes que no conocen la organización del colegio y mucho menos las funciones pedagógicas que le atañen aumentando la vulnerabilidad del sistema.

Escalafón docente

Es el sistema de clasificación de los docentes y directivos docentes vinculados al sector educativo oficial, se elabora a partir de la formación académica, experiencia, responsabilidad, desempeño y competencias, constituyendo los distintos grados y niveles que pueden ir alcanzando durante su vida laboral que garantizan la permanencia en la carrera docente con base en la idoneidad demostrada en su labor y permitiendo asignar el correspondiente salario profesional, según el articulo 19 del Decreto 1278.

Los escalafones docentes están dispuestos por el MEN en tres grados y cuatro niveles salariales

cada uno, al cumplir el periodo de prueba será ubicado en el nivel salarial A del grado que le corresponda según el cargo y su título profesional, del cual podrá ascender cada tres años de servicio prestados según el cumplimiento de los requerimientos y los puntajes necesarios en su evaluación de desempeño y competencias; adicionalmente la entidad territorial debe demostrar la disponibilidad presupuestal para su ascenso (Artículos 20 y 21 del decreto 1278)

La administración del escalafón será realizada por las entidades territoriales en términos de la inscripción, reubicación, exclusión, reingreso y ascenso de la planta docente asignada y se encargará de demostrar la disponibilidad presupuestal para realizar ascensos y reubicación.

Rector

La palabra rector viene del latín rector que significa “el que rige” (Chile, 2014), en el contexto de los colegios es la máxima autoridad con la que cuenta la organización en materia administrativa y pedagógica. En la carrera docente el nombramiento como rector o rectora es el más alto rango que pueda tener un docente dentro del sistema educativo, aunque dependiendo de la organización de las entidades territoriales es posible que cuenten con nombramientos mas altos.

Los requerimientos mínimos para acceder al cargo de rector “de institución educativa con educación preescolar y básica completa y/o educación media: Título de licenciado en educación o título profesional, y seis (6) años de experiencia profesional” (p.4) continuando con lo contemplado en el artículo 10 del decreto 1278 de 2006.

En el artículo número 6 del decreto 1278 se definen las funciones del rector de la siguiente manera:

“dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad

directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos”. (p.2)

Por lo anterior un rector es el encargado de la dirección de su institución basados en lo expuesto por Reyes citado por Hernández & Carro se define la dirección como:

“aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas”(Hernández & Carro, 2013, p. 1342).

Es decir, la existencia de un rector en un colegio debe asegurar que las acciones dispuestas por la dirección sean ejecutadas en toda la organización de tal manera que se cumplan con los objetivos educativos y logré satisfacer las demandas propias de su comunidad “eficiencia, una educación de calidad, una adecuada respuesta a las exigencias de las reformas educativas y al control técnico y social de la escuela, que frene la deserción de los alumnos y que motive a los profesores”. (Hernández & Carro, 2013, p. 1343)

Una correcta dirección no solo requiere del conocimiento administrativo y financiero del colegio, además de tener clara la normatividad que cobija todo el accionar de la institución, siguiendo con los autores Rees y Porter (citado por Hernández & Carro, 2013, p. 1343) incluyen en su análisis las causas por las que se complica la función directiva, los cuales son descritos a continuación:

- Quienes están al frente de las instituciones no logran identificar el aspecto directivo del puesto directivo.
- Algunos directivos pueden haber aceptado ser promovidos a este cargo, aun sin estar preparados para ello, en virtud de los incrementos de paga, estatus y autoridad asociados, pero siguen concentrados en hacer lo que les gusta hacer.
- Dado que ésta función implica estar sujetos a una constante presión y supervisión tanto

de arriba como de abajo, suele ocurrir que algunas personas pueden sentirse cómodas con esta situación y soportarlo bien, en tanto que otras pueden no estar preparadas para soportarlo.

- La persona puede también tener un compromiso emocional con su área de especialización y una confianza derivada de sus años de formación formal. Pero su compromiso, su formación y sus aptitudes para la parte directiva de su trabajo pueden ser muy reducidos.
- Un elemento ineludible son los factores de personalidad, los cuales pueden verse reforzados por los aspectos poco agradables de muchos papeles directivos: endurecimiento emocional, cambios en los valores sociales, presión para reducir los gastos generales, presiones conflictivas, salario menor al de sus subordinados y un mayor deseo de equilibrar su papel laboral y familiar.

Para superar alguna de las anteriores situaciones y las propias del ejercicio de un rector es necesario que el rector domine habilidades que le permitan encargarse del desarrollo de las actividades de planeación, ejecución, comunicación, control y el desarrollo personal de la comunidad educativa. Esta última la logrará en el momento en el que desarrolle primero la individual para poder ofrecerle al grupo de manera motivacional.

Hernández & Carro consideran que las habilidades que se deben tener en la dirección de una institución educativa se encuentran categorizadas de acuerdo a su tipología así:

“**Habilidades técnicas:** Son desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada.

Habilidades humanas: Son consideradas habilidades sociales y relacionales que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas

Habilidades conceptuales: Son las habilidades para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar cuenta de resultados” (Hernández & Carro, 2013, p. 1344).

Partiendo de la conceptualización entorno a la dirección se esperaría que para ser nombrado como rector de una institución educativa la persona cuente con estudios en las habilidades presentadas anteriormente. Sin embargo, al revisar los estudios de educación profesional en pregrado se evidencia que la mayor parte de los rectores y rectoras tuvieron formaciones en áreas específicas en licenciaturas, en las que no se evidencian asignaturas relacionadas con los procesos de administración de un colegio, esto será abordado de una manera específica en el siguiente capítulo de este documento.

Perfil actual de los rectores

Ahora bien, para sustentar lo expuesto anteriormente es importante tener en cuenta las carreras de pregrado de los rectores y rectoras que se encuentran actualmente posesionados, para lo que serán utilizados los datos suministrados en la caracterización de la población de la encuesta de percepción de calidad educativa realizada en el año 2014 por la Dirección de Evaluación de la Educación de la Secretaría de Educación del Distrito en la que se pretende determinar el índice de calidad educativa distrital.

Con base en la información suministrada por los rectores en la encuesta, fue posible identificar los componentes de los programas de estudio de pregrado en los que le fueron otorgados los títulos en licenciatura, lo que permitió categorizarlos así: los pregrados en los que solamente recibieron formación en **ciencias específicas** y los que recibieron formación en las **áreas administrativas**.

La muestra tomada para demostrar la tesis de este documento fue de 150 rectores de los 359 debido a que el restante no respondió esta pregunta en la encuesta, el resultado fue que el 11% de los rectores de la muestra tomada contó con estudios en áreas administrativas y pedagógicas en su formación de pregrado y el 89% restante obtuvo conocimientos asociados directamente a las áreas de enseñanza, es decir, no tuvieron asignaturas que lo vincularan a la estructura organizacional o administrativa de un colegio.

En lo correspondiente a los máximos niveles académicos alcanzados por los rectores podemos evidenciar que el 98% cuenta con estudios de posgrado en cualquiera de las modalidades autorizadas por la ley para el ejercicio de las funciones como rectores.

Tabla 1. Caracterización de la muestra de rectores

Máximo nivel académico alcanzado	Tipo de la licenciatura		
	Administración	Ciencias	Total
Universitario		3	3
Especialización	10	66	76
Maestría	7	61	68
Doctorado		2	2
Postdoctorado		1	1
Total general	17	133	150

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la SED.

Lo anterior permite determinar que la mayoría de rectores cuentan con una formación en pregrado dirigida al desarrollo de los conocimientos en el aula y su ejercicio profesional docente como lo contempla la ley, pero no cuenta con las herramientas administrativas para el ejercicio de su rol como gerentes de un colegio.

A pesar de que en la mayoría de casos los conocimientos sobre el manejo y los procesos correspondientes a los recursos de: talento humano físicos, administrativos, financieros, materiales...etc., son aprendidos en la practica y el desarrollo de las funciones de acuerdo a su experiencia docente es importante que los gerentes de las organizaciones para este caso los rectores cuenten con todo el conocimiento tanto técnico como administrativo para guiar a la comunidad educativa hacia la el cumplimiento de los objetivos institucionales y la prestación de un servicio educativo de calidad.

Herramientas y habilidades gerenciales de un rector

Como se indicó anteriormente el rector de un colegio debe hacerse cargo de la dirección de una organización compleja , debido a que en ella concurren múltiples actores y acciones tanto internas como externas. Lograr un desempeño eficiente de un colegio es un gran reto, para lograrlo se requiere de una persona capaz de desarrollar habilidades gerenciales que les permitan hacer funcionar los aspectos administrativos, pedagógicos, técnicos y humanos de manera unánime para el cumplimiento óptimo de los objetivos del sistema educativo y por ende los institucionales.

Los colegios toman características especiales de acuerdo al contexto social, económico y cultural del territorio en el que se encuentre, lo que a su vez exigirá unas habilidades especiales. Por lo cual a continuación se plantearán algunas de las habilidades gerenciales que pueden ser aplicadas por los rectores para el desarrollo de sus actividades de dirección.

Para iniciar es importante definir que se va a entender por habilidad, parafraseando a Arroyo una habilidad es la capacidad y disposición para hacer algo con destreza, existen dos tipos: las habilidades duras son el conocimiento técnico y las habilidades blandas son las destrezas intangibles que posee el ser humano para su desarrollo profesional por ejemplo: el liderazgo, comunicación fluida, trabajo en equipo, negociación de conflictos etc.... (Arroyo Tovar , 2013, pp. 35-39).

Teniendo en cuenta que los rectores cuentan con el conocimiento pedagógico por formación docente, es importante entrarnos en las habilidades blandas que debe desarrollar un rector para ser gerente pertinente en su colegio de acuerdo a las exigencias que le hace el contexto y la institución. A continuación definiremos algunas de las habilidades gerenciales que debe tener un rector para el correcto desempeño de sus funciones en un colegio.

- **Liderazgo**

El liderazgo es la habilidad de una persona en la influenciar a otros, “es la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes” (Horn & Marfan, 2010, p. 83), siguiendo con los planteamientos de Robinson (citado por Horn & Marfan, 2010, p. 84) definió el liderazgo educativo como “aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes ”

Un líder siempre busca tener actitudes personales y activas respecto a los objetivos que a su vez inspiran al resto del grupo para lograr el éxito (Arroyo Tovar , 2013, p. 57), un líder siempre entiende que bajo su guía se encuentran personas y no cosas, y que por eso debe desarrollar su capacidad de dirección y entendimiento de los demás.

Lograr consolidarse como líder en una comunidad educativa, es el resultado de la mezcla de las capacidades humanas, técnicas y estratégicas en el uso acertado del poder porque el liderazgo no se impone, por el contrario, es asignado por el grupo al entender que dirigidos por esa persona logran el cumplimiento de sus objetivos.

Cuando un rector logra “reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora” como lo planteó Robinson (citado por Horn & Marfan, 2010, p. 84). En este caso podría decirse que se encuentra frente a un líder educativo y se generan cambios de manera indirecta sobre la comunidad educativa especialmente sobre los estudiantes.

Afirmación, basada en los resultados de los estudios realizados por Leithwood (citado por Horn & Marfan, 2010, p. 85), en los que se determinó que el liderazgo es la segunda variable con mayor capacidad de movilizar los resultados académicos de los estudiantes. Este efecto se da de manera indirecta porque el liderazgo se desarrolla en forma de cascada desde el nivel jerárquico más alto de la organización institucional al afectar

directamente “afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo” (Horn & Marfan, 2010, p. 85) de los docentes y por ende las de los estudiantes al convertirse en un proceso motivador y movilizador para toda la comunidad.

- **Coaching**

El coaching es una herramienta de desarrollo personal que se encarga de “trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño” (Forero Herrera, 2010, pp. 20-21), se basa principalmente en exaltar las condiciones humanas de las personas que están a su cargo a través de la combinación de la inteligencia emocional, racional, operacional y del proyecto de vida integrado.

Para que se desarrolle el coaching debe existir una capacidad de acción y aprendizaje como lo define Forero “pues el coach es un entrenador o adiestrador quien asiste al pupilo (coachee) a lograr lo que por si mismo no puede, (...) evitando la resignación y el resentimiento y manteniendo la capacidad de asombro infundiendo permanente respeto por todo y por todos” (Forero Herrera, 2010, p. 21).

Por lo tanto el proceso del coaching “ha permitido no solo centrarse en el desarrollo de técnicas, sino en capacitar a los profesionales en la incorporación de nuevos hábitos, que permitan mejorar y potenciar el desempeño personal” (Gorrochotegui-Martell, 2011, p. 372) lo que repercutirá directamente en la organización.

Para un rector manejar la herramienta del coaching de manera personal le permitirá tener “cambio, crecimiento, aprendizaje y autodesarrollo continuo” (Gorrochotegui-Martell, 2011, p. 372), y a su vez modificar su estilo de dirección orientado hacia el logro de objetivo basado en el “liderazgo basado en aprovechar los talentos de su personal, y en la medida de lo posible, facilitar su desarrollo personal” (Gorrochotegui-Martell, 2011, p. 372) para hacer la implementación posterior con su equipo de trabajo y así realizar el

coaching corporativo o por equipos en su colegio y lograr “transformar el centro educativo en un espacio en el que los anteriores elementos se focalicen en construir una visión centrada en el aprendizaje de los estudiantes” (Gorrochotegui-Martell, 2011, p. 373)

Al estimular a las personas en su desempeño personal se transforma directamente las actitudes de los miembros en los procesos de educativos y por ende mejoraran los resultados en la institución en el cumplimiento de las disposiciones del sistema educativo y permitirá tener grupos solidos de trabajo con alto rendimiento, según el Instituto Europeo del Coaching también hará

“mejorar el desempeño y la productividad, desarrollar al personal, mejorar el aprendizaje, mejorar las relaciones, mejorar la calidad de vida de los individuos, mejorar el uso de las habilidades y los recursos del personal, ofrecer respuestas más rápidas y más eficaces, mejorar la flexibilidad y adaptabilidad al cambio, lograr un personal más motivado y creativo y cambiar la cultura de la organización”. (citado por Gorrochotegui-Martell, 2011, p. 371)

En cuanto a los estudiantes le permitiría a la comunidad educativa, sobre todo a los estudiantes a vincularse en los procesos de manejo de sus proyectos de vida e integrar sus inteligencias dentro de su proceso educativo, al ser alentados y guiados por personas que revisten mayor autoridad, a su vez, su proceso de formación tendrá un valor agregado a la cadena de valor en la prestación del servicio educativo.

- **Empowerment**

El empowerment es “es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles que son creadores de su propio trabajo” (Arroyo Tovar , 2013, p. 233) , en un ambiente adecuado de trabajo lo que les permitirá ligarse a los objetivos institucionales de tal manera que generen grados de pertenencia, autonomía y control para la ejecución de funciones por parte de los colaboradores en el colegio.

En un colegio la delegación de las funciones por parte del rector hacia sus colaboradores (docentes, directivos docentes, orientadores y administrativos de apoyo) debe desarrollarse de manera tal que los delegados sientan que: el poder y la autoridad que les fue delegado les permite apropiarse de su institución y del proceso que tienen a su cargo (Arroyo Tovar , 2013, p. 239), precisamente en esto es en lo que consiste el empowerment en la responsabilidad se hace compartida al interior de la organización haciendo mas responsables a lo equipos y los individuos de los procesos a su cargo.

Cada persona es muy importante para la operación oportuna y eficaz de la organización por ello es importante brindarles el empoderamiento en la toma de decisiones y la ejecución de sus funciones porque “ las decisiones mejor tomadas, son por la gente que se encuentra cerca y directamente en la acción” (Arroyo Tovar , 2013, p. 234) lo que a su vez requiere que se brinden herramientas dentro del grupo de trabajo que las faculten.

En los colegios las facultades del empoderamiento se dan de acuerdo a las funciones contempladas para los docentes y directivos docentes en la ley 115 y de manera institucional se desarrollan en el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, el cual es construido por la comunidad educativa y es refrendado por el consejo directivo que cuenta con representantes de cada estamento, es decir, padres de familia, estudiantes, docentes, egresados, sector productivo y directivo docente.

Lo que permite establecer que en los colegios el empowerment es utilizado con más frecuencia de lo que se cree, por los procesos descritos anteriormente. Sin embargo, en algunos casos la correspondencia o el compromiso con la institución no es bilateral y aumenta los conflictos internos en vez de evitarlo; por lo que ya es parte de la dirección hacerse cargo de estos casos específicos.

- **Manejo de la comunicación**

La comunicación es la “capacidad de apertura, interacción y dialogo con otros, y aptitud para transmitir unas ideas, una información o un conocimiento haciendo realidad la interacción humana” (Forero Herrera, 2010, p. 200). Generalmente a la comunicación no se le da el peso que requiere dentro de las organizaciones, por el ideal de creer que solamente se esta transmitiendo información pero es mucho más que eso.

La comunicación se debe basar siempre en el uso de las palabras, el vocabulario y los gestos que permitan al receptor comprender lo que se está enviando en el mensaje, es importante que el emisor sea claro, conciso, transparente, claro y sincero para mantener un procesos de comunicación optimo dentro de nuestra organización.

En las organizaciones los procesos de comunicación se dan por medio de flujos, estos se determinan de acuerdo al emisor primario de los mismos, cuando se dan entre personas con igual nivel dentro de la organización hablamos de comunicación horizontal; cuando son de distintos niveles jerárquicos se denominan trasversales y cuando intervienen los directivos con un área o persona directamente son verticales. Los flujos de información que se dan en una organización se determinan por los procesos estructurales de la empresa ya sean los misionales o los de apoyo.

Un rector debe hacer uso de todos los medios posibles para lograr una comunicación asertiva con la comunidad educativa , primero porque debe desarrollarse en contextos socio-económicos a los cuales debe hacer su vocabulario sencillo para que todas las personas comprendan su mensaje. Aunque puede mantener los mismos canales debe dar cuenta de un mensaje que pueda ser entendido por cualquier persona sin perder de vista que sus palabras son las que guían por completo la ejecución de las actividades para lograr la meta institucional.

Las anteriores habilidades gerenciales son una pequeña descripción de lo que considero debe desarrollar un rector para hacer mucho más eficiente su institución, a pesar de los múltiples

obstáculos que se dan dentro del desarrollo de su dirección aplicarlos le permitirá tener un estilo directivo mucho mas acorde con los requerimientos actuales de una organización que demanda más allá de un dictador un gerente que sea ejemplo desde sus acciones para todos y todas que permita conseguir el cumplimiento de los objetivos del sistema educativo e institucional.

Conclusión

Para finalizar, podemos entonces determinar que los colegios al tener una organización compleja requieren de la dirección de una persona que desarrolle habilidades gerenciales que permitan el desarrollo optimo de la operación interna de un colegio de tal manera que logre satisfacer las demandas realizadas por la comunidad educativa y la sociedad al colegio.

Lastimosamente, en los programas de pregrado en licenciaturas a nivel nacional no brindan conocimientos a cerca de la administración y gerencia de un colegio las cuales cada día se hacen mas indispensables. Las facultades de formación docente se han limitado a la enseñanza de conocimientos pedagógicos y herramientas para el aula, pero no le permiten adquirir en habilidades gerenciales para desarrollar en el momento en el que son nombrados rectores.

Vale la pena aclarar que esto se debe a la normatividad en formación docente con la que cuenta el país y que por ello muchas veces no es posible acceder a la formación gerencial en el pregrado. Sin embargo, podría ser competencia de las secretarias municipales y/o departamentales según sea el caso desarrollar dentro de los procesos de formación docente actividades en las que se vincule a los rectores y rectoras a programas de educación en habilidades gerenciales, las cuales les permita hacer un uso efectiva de ellos y hacer mucho mas eficiente el sistema educativo en términos de la calidad educativa y la administración del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Valdeleón, W. (2011). Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia. Revista de la Universidad de la Sabana , 56.
- Acuerdo 26 de 1955
- Acuerdo 330 de 2006
- Arroyo Tovar , R. (2013). Habilidades Gerenciales. Bogotá : ECOE Ediciones.
- Chile, D. (2014). De Chile. Recuperado el Diciembre de 2014, de Chile: <http://etimologias.dechile.net/?rector>
- Constitución Política de Colombia 1991.
- Decreto Ley 1278 de 2002
- Forero Herrera, L. G. (2010). Liderazgo por valores. Bogotá D.C. , Colombia: Buena Semilla.
- Gil Estallo, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Madrid, España: ESIC.
- González Velasco, M., & Leuro Ávila, A. (2005). La autonomía institucional como clave de desarrollo en las instituciones educativas: una mirada desde las representaciones sociales. Informe de investigación, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Educación- Maestría en investigación, Bogotá D.C.
- Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. Educación y Educadores , 14 (2).
- Hernández, F., & Carro, A. (Agosto de 2013). Memorias 1er. Congreso de Investigación Educativa. Los Directores De Instituciones Educativas, Habilidades Y Competencias Directivas , 1342. México.
- Horn , A., & Marfan, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión De La Investigación En Chile. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/856657518?accountid>
- Levis, D. (s.f.). Consultora Diego Levis. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de La comunicación en la empresa: Apuntes básicos: <http://consultora.diegolevis.com.ar>

- Ley 115 de 1994
- Ley 60 de 1993
- Ley 617 de 2000
- Ley 715 de 2001
- Ministerio de Educación Nacional. (10 de Agosto de 2010). Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de Educación Superior : <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-231240.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). Políticas y Sistema Colombiano De Formación y Desarrollo Profesional Docente. Ministerio de educación nacional, Bogotá D.C.
- Ministerio de Educación Nacional. (Mayo de 2009). Guía 33. Organización Del Sistema Educativo Conceptos Generales De La Educación Preescolar, Básica y Media . Bogotá D.C., Colombia: CODES SOCIAL.
- Qué es, Significado y Concepto. (2008). Qué es, Significado y Concepto. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de Definición de comunicación -: <http://definicion.de/comunicacion/#ixzz3H3saHYJr>
- Secretaria de Educación del Distrito. (2013). Bogotá D.C. Caracterización Sector Educativo 2013. Secretaría de educación del distrito, Oficina asesora de planeación-Grupo de análisis y estadística, Bogotá D.C.
- Valda, J. (11 de Abril de 2011). Grandes Pymes. Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de Grandes Pymes: <https://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>