

EL GESTOR ESCOLAR EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Abel Solorio Monje

Maestro en Gestión educativa. Profesor de nivel primaria en la Secretaría de Educación Pública. Orcid: <https://orcid.org/000-0003-1892-8811>. abls@live.com.mx

Recibido: 3 de junio de 2021.
Aceptado: 15 de enero 2022.

Resumen

El presente artículo es la parte teórica de un trabajo de investigación de archivo y campo llevado a cabo en el Ciudad Nezahualcóyotl, México. Se presenta el concepto del gestor escolar, su importancia y su proceso profesional dentro del entorno escolar como un ente de construcción y constitución social. Asimismo, también se reflexiona sobre este concepto a nivel continental.

Palabras clave: Gestor escolar, gerente educativo, Nezahualcóyotl, México, América.

Abstract

This article is the theoretical part of an archive and field research work carried out in Ciudad Nezahualcóyotl, Mexico. The concept of the school manager, its importance and its professional process within the

school environment as an entity of construction and social constitution is presented. Likewise, this concept is also reflected on at a continental level.

Keywords: School manager, educational manager, Nezahualcoyotl, Mexico, America.

En el año de 1998 la investigadora latinoamericana Guiomar Namó de Mello publicó para la Secretaría de Educación Pública de México el libro *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. En este libro Guiomar Namó visiona los retos de la gestión para el siglo XXI en América Latina. Los procesos políticos, sociales, culturales y económicos por los cuales han tenido que transitar los países del continente americano que repercuten en su modelo educativo. Namó al inicio del estudio en relación a la agenda y preocupaciones de los países latinoamericanos comenta lo siguiente: “Por su parte, y a pesar de las inevitables divergencias, un examen más neutral y desapasionado de este proceso de revisión —ya sea al nivel de los debates o a nivel de las estrategias de cambio que se han adoptado— revela aspectos sorprendentemente comunes, si se consideran las diferencias históricas, culturales y de coyuntura económica entre los países en cuestión. Los temas más frecuentes en las agendas de los especialistas y de quienes dirigen la educación tienen, casi siempre, como punto de partida las preocupaciones cualitativas que emergieron después de la expansión de la oferta de la educación que ocurrió en las décadas de los sesentas y sesentas (1998: 11)”.

Estas preocupaciones que corresponden a la expansión de la oferta educativa ocurrida a partir de los años sesenta para el siglo XXI tuvieron que ser revisadas por el gobierno de cada país y cada estado correspondiente. En la actualidad en México ha crecido de manera exponencial la oferta educativa. La creación de nuevas formas de estudiar y de la ampliación de facilidades para emprender microempresas y medianas empresas ha acrecentado el número de escuelas privadas a lo largo del país, en algunos estados más que en otros sólo que la cantidad de espacios escolares y educativos se ha acrecentado en el siglo XXI. Guiomar Namó ya visualizaba esta expansión a través de la investigación y el estudio desde la última década del siglo XX: La estandarización y uniformidad con que el estado viene enfrentando

las demandas diferenciadas de clientes heterogéneas —y en el caso latinoamericano socialmente desiguales— ha debilitado el monopolio estatal de la enseñanza. Nuevos actores —ONG, sector privado, empresarios, entre otros—, adquieren legitimidad en el ámbito de la oferta de oportunidades de aprendizaje (1998: 21)”.

Al acrecentar la oferta educativa también surgen nuevos conceptos educativos, conceptos que están tomando fuerza porque proveen una visión más reglamentada y eficiente en el sector escolar y educativo. Uno de ellos es la gestión escolar, concepto que la misma Guiomar Namó ya dilucidaba a finales del siglo XX y de los cual comenta lo siguiente: “En los países de América Latina, la ausencia de capacidad de gestión institucional y técnica para afrontar el flujo escolar está, probablemente, en la raíz del fenómeno de la repetición y de la deserción que alcanza niveles inexplicables en muchos países del continente (1998: 21)”.

Problemas con los cuales la gestión se enfrentaba. En México, a principios del siglo XXI en la escuela secundaria el concepto de reprobación se anuló para frenar la deserción, esto causó otro tipo de problemas que más adelante se suscitaron y uno de ellos fue la deserción en el nivel medio superior. El problema fue en su momento tan profundo que creó una nueva palabra, esta fue *Nini*, palabra que designaba a los jóvenes que ni estudian ni trabajan. Para este tipo de problemática existe lo que se llama el gerente educativo. Que es el otro concepto que se reflexiona en este artículo.

Desarrollo

El tema de investigación se basó en la gestión escolar como un vehículo hacia la integración del concepto gerenciamiento educativo. Se discernió entre los dos conceptos para crear una unidad a partir de comprender cada uno de estos elementos: características y cualidades que a la vez que diferencian unifican.

El trabajo de investigación en su base se realizó por medio de la investigación de campo sin que posea menos valor la investigación de archivo, la cual funciona como antecedente para poder observar falla y aciertos que guíen la praxis hacia una mejora o perfeccionamiento en la actividad del gestor escolar donde en ciertos casos el gerente educativo participa porque su función posee características atribuidas

al gestor y de la misma forma el gestor escolar puede tender a ser un gerente educativo.

Es la parte teórica de una experiencia pedagógica elaborada en la Secundaria diurna 0367 Ignacio Zaragoza, en el Municipio de Nezahualcóyotl en el Estado de México, en la cual se comenzó a implementar una estrategia de gestión hacia una mejora escolar a partir del año de 2015 al año 2017 y que llevó un seguimiento el cual se expone en el presente compendio para que funcione también como guía o manual para otros agentes escolares en sus diferentes funciones.

La gestión escolar permite la relación para el funcionamiento de actividades educativas y sociales desde el espacio educativo para transformar el entorno a través de políticas —en pro de las sociedades— y premisas que orientan a la sociedad a crear conciencia en relación a problemáticas y beneficios que los conciernen. En consecuencia, la gerencia educativa permite saber quiénes son y qué lugar ocupan las personas que desde el espacio escolar influyen en esta concreción de factores propositivos que colaborarán con la implementación de proyectos o ideas que observarán; planearán y proyectarán para una mejora social en el entorno escolar.

La influencia del capital humano dentro de la gestión escolar y la gerencia educativa como parte preponderante en la construcción de una mejor sociedad a partir del espacio escolar.

La experiencia pedagógica se dividió en dos apartados que funcionaron como capítulos. El primer compendio estuvo comprendido por la parte teórica y el segundo por la parte práctica del trabajo de investigación.

Los capítulos incluyeron los siguientes conceptos:

Capítulo primero: Teoría.

- El gestor escolar
- El gerente educativo
- Características de los conceptos
- Similitudes entre gestoría y gerencia
- Perfiles
- El reto de la formación docente para el uso de dispositivos digitales móviles en el gerente educativo.
- Antecedentes de la investigación.

Capítulo segundo: Praxis

- Estructura organizacional de la institución.
- Gráfica de conceptos y definiciones de eficiencia, eficacia, efectividades planeadas.
- Las gráficas como elementos de medición cuantitativa y cualitativa.

Los dos apartados pretenden ser una unidad que relacione y consolide la investigación realizada anteriormente relacionada con el acompañante pedagógico como un gestor escolar. El presente artículo refiere al seguimiento de una investigación anterior titulada *El acompañamiento pedagógico en los rasgos de la normalidad mínima*, que fue la tesis realizada como base primigenia que inspiró la búsqueda, de una manera más generalizada de la importancia de la gestión escolar en el ámbito educativo con sus transversalidades en lo cultural, social y político.

El gestor escolar y su relevancia en la educación

Sonia Correa en el artículo *La función directiva y el gestor educativo* de la revista de la Fundación Universitaria Luis Amigó de Colombia nos dice que en los sistemas públicos y privados la función directiva, en los últimos 25 años se han manifestado cambios sustanciales que responden a las transformaciones sociales, políticas y económicas que han obligado a las organizaciones avanzar hacia nuevas formas y modelos de gestión que articulan de manera sistémica saberes y procesos de administración, dirección y liderazgo y que de igual manera, esta situación es propia de las instituciones y organizaciones educativas y de sus gestores educativos, a quienes se exige sustentar su función directiva en una articulación entre los elementos mencionados con los conceptos de la gestión educativa y la fundamentación pedagógica.

En México, conforme al modelo de gestión escolar como una estrategia educativa para este siglo, la Secretaría de Educación Pública comenzó a ofrecerle más atención a este concepto a partir del año de 2001 y de ello argumenta lo siguiente:

“La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de

asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (SEP, 2001), se entiende por gestión escolar: El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la *forma* peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (p. 17). De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Tapia (2003-1) señala: convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible (SEP. 2010: 61)”.

Sonia Correa, Angélica Álvarez y Amanda Correa proponen las características que definen a un gestor educativo de la siguiente forma:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional.
- Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.

- Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.
- Verifica el desarrollo de los procesos y realiza retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos.

El gerente educativo y su perfil como gestor escolar

La nueva gestión educativa exige cambios de paradigma, en el gerenciamiento educativo, urgen transformaciones que se adapten a las nuevas necesidades de acuerdo a la reforma educativa.

La gerencia educativa debe ser aprovechada como una serie de recursos que cimentan nuevas posibilidades en el liderazgo o en el gerenciamiento dentro de la educación para que se ofrezca un nivel de calidad más elevado.

Concepto de gestión o gerencia

El proceso de gestión debe dirigir el funcionamiento de una institución, este servicio tiene sus fundamentos en los principios pedagógicos, en la calidad educativa, en la pasión y racionalidad del directivo siendo claro en los propósitos que persigue desde principio del ciclo escolar, pues el orienta conduce la labor docente, administrativos y demás personal que labora en la institución educativa.

Peter Drucker establece de forma simple que “la gerencia es un órgano específico y distinto de toda organización”.

Gerencia educativa

En lo que corresponde al ámbito de la gestión educativa hablar de gerencia no es muy preciso en el significado, sin embargo, Juan Manuel Manes nos ofrece su concepto sobre gerenciamiento institucional educativo. Este es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica,

administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural donde también la comunicación a puertas abiertas es fundamental con todos los departamentos y divisiones de la institución, así como con los padres de familia, alumnos, pues ellos son fundamentales, para darnos indicadores de nuestros avances en los objetivos propuestos o si es necesario reorientar las estrategias utilizadas para una educación de calidad.

Perfil del gerente educativo

La personalidad del gerente educativo debe tener muchas cualidades, habilidades y sobre todo mucha paciencia para poder tratar con los diferentes actores dentro de la institución, por un lado —haciendo referencia a una escuela particular— los dueños de la escuela a los cuales les debes dar cuentas y resultados sobre las acciones que se llevan a cabo, por otro lado está la subdirección y los profesores, con los cuales se debe tener, como mencionaba en el párrafo anterior, desde el principio una comunicación abierta con todos los actores con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece. Debe tener la capacidad de gerenciar de forma profesional lo que es inherente a un cargo directivo, este debe tener muchas cualidades y actitudes personales flexibles que favorezcan la conducción, así como aprovechar las funciones típicas de cualquier gerente como la:

- A) planificación, que decide junto con su equipo el qué y cómo hacer de la escuela un centro de excelencia pedagógica, basados en su proyecto que orienta los procesos de enseñanza en el aula determinan los objetivos y cursos de acción a seguir (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000).
- B) Organización: diseña la estructura formal de la escuela facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y administrativos.
- C) Dirección: debe proporcionar motivación y liderazgo un clima integrador de las diferentes habilidades de los actores comprometiéndolo a todos en el proyecto educativo para mejorar la docencia.
- D) Control y seguimiento de la gestión, para asegurar que se ejecute la programación y responsabilidades del trabajo designado para lograr los objetivos y metas.

La gestión de la escuela necesita directivos con capacidades de comunicación horizontal y vertical con todos los actores internos, externos, cualitativos y cuantitativos de la institución, así como la capacidad de formar equipos de trabajo aprovechando las capacidades del personal con el que cuentas para delegar responsabilidades y poder supervisar el trabajo, poseer la toma de decisiones para solucionar y valorar que está funcionando o no en relación a la planificación y también replantear el rumbo.

Un gerente educativo, según Requeijo y Lugo (1991), debe poseer las siguientes habilidades:

- Poseer clara conciencia de la misión educativa.
- Tener una adecuada e imparcial autoridad.
- Coordinar el trabajo de toda la organización, estimulando el espíritu del equipo.
- Estrechar las relaciones entre la organización, la comunidad y el ambiente que lo rodea.
- Desarrollar una política de estímulos positivos.
- Mantener una eficaz comunicación con todos los integrantes de la institución, entre otros.

Y según Robbins y De Cenzo (1996: 9), organizar y realizar las siguientes actividades:

- Asignar tareas y responsabilidades.
- Coordinar las diversas tareas.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas de autoridad.
- Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

El reto de la formación docente para el uso de dispositivos digitales móviles en el gerente educativo

La formación del docente debe ir acorde a los cambios didácticos y socioeducativos que se van generando en cada momento. De ahí, la importancia de la información permanente del profesorado en todas las etapas educativas desde los principios de interacción asimilación y acomodación.

El problema es que esta necesidad de formación y actualización en técnicas, instrumentos y metodología docente no siempre es bien vista por todos los profesionales. Existen todavía muchas reticencias a la innovación docente y también un halo de prestigio no siempre fundamentado en la clase magistral tradicional impartida por un profesor, especialmente en los niveles superiores de enseñanza.

Este contexto precisa de profesionales docentes con una metodología de trabajo adaptada a los requerimientos de los nuevos instrumentos de acceso y tratamiento de la información que representa entre otros, los dispositivos digitales móviles y sus innumerables aplicaciones accesibles en cualquier lugar momento. La convergencia de tecnologías y la proliferación de nuevos servicios basados en audio y video permiten que la educación actual esté disponible en todo momento, en cualquier lugar, en cualquier medio social y lo más importante, usando cualquier dispositivo.

Así se replantea la actividad educativa en la educación superior, dando especial valor a las actividades independientes, ubicuas y no presenciales.

Esteban Vázquez-Cano de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNET) presenta una investigación en la que se analiza la percepción del profesorado sobre el uso didáctico de los dispositivos digitales móviles y la necesidad de procesos formativos para su correcta adecuación en la Educación Superior. A través de una metodología cuantitativa, se analiza que tipo de actividades pueden resultar más beneficiosas para el desarrollo de procesos de enseñanza ubicuos y que necesidades formativas son más acusadas entre el profesorado dependiendo de la modalidad formativa en la que imparte docencia y los años de experiencia. Los resultados muestran que el profesorado con menor experiencia docente percibe mayor funcionalidad didáctica en el uso de los dispositivos digitales móviles en comparación con el profesorado más experimentado; por el contrario, el profesorado más experimentado precisa de una mayor formación para el empleo educativo de los dispositivos digitales móviles.

Marco histórico a nivel continental

En Finlandia la educación —que está considerada como uno de los mejores modelos básicos del mundo—, además de hacer énfasis dentro de su estructura pedagógica en el lenguaje, también les provee gran

importancia a los maestros como guías formativas del avance educativo al interior de la sociedad como lo escribe el analista en política educativa el Dr. Eduardo Andere: “Finlandia parece realizar un buen trabajo en este sentido porque los maestros importan. Cuando entrevistamos a los estudiantes para entrar a la escuela les preguntamos por qué razón, estiman ellos, que Finlandia obtiene resultados tan altos en la Prueba de PISA. El 50% de los entrevistados respondió: “Porque los maestros se preocupan por los estudiantes”. Los maestros son bien evaluados en la sociedad. Una muestra de ello es que los jóvenes al salir de la preparatoria quieren ser maestros, y es muy difícil llegar a serlo en Finlandia. La sociedad tiene en alta estima a la profesión magisterial, a pesar de que no está bien pagada. En Finlandia está orgullosos de su profesión y la sociedad está orgullosa de sus maestros (2008, p. 57)”.

En México es distinto y para contrastarlo con el sistema educativo finlandés recurrimos al mismo autor quien también habla del sistema educativo nacional para observar estas disparidades educativas que también transforman en sociales: “Muchos desafíos están dentro de la escuela, pero muchos también están afuera. Por mencionar algunos: pandillas, peleas interescolares, padres de familia alejados y familias disfuncionales, vendedores de drogas disfrazados con carritos de golosinas, horarios interminables, amenazas intergremiales, toma de escuelas, entre otros. La lista no tiene fin. Y motivos para renunciar, incluso antes de entrar, sobran (2008, p. 476)”.

Muchos son los factores que entorpecen el avance educativo en México, sin embargo, como también lo expresa el Dr. Andere en la misma página, existen muchos maestros comprometidos que se oponen a la degradación del tejido social y saben que la educación es la herramienta que se opone a esta descomposición y aparato de construcción hacia una sociedad más consciente y constructiva: “De cualquier manera hay directores que llegan a la escuela a 4:00 A.M., para evitar que las mismas sean tomadas por maestros o personas inconformes, directores que se enfrentan a las pandillas o familias agresivas, directores que soportan insultos, pedradas sobre su automóvil, u otras ofensas sin más fuerza que su voluntad, su empeño y apoyo de buenos maestros, buenos estudiantes y buenos padres de familia. ¿Cómo salen adelante? Les pregunté una y otra vez. Y con frecuencia me respondieron: “Con trabajo de equipo”. Lo que yo interpreto y completo con el binomio: “Equipo de trabajo y trabajo en equipo”.

Esto es lo que inspira para proyectar a un acompañante pedagógico. El acompañante pedagógico no sólo es una guía de conocimientos académicos, es un líder que conoce de emociones y está capacitado para resolver problemas de otra índole relacionados con la escuela. Es un maestro sólo que también es un discípulo, es un líder, pero también un gestor, es un organizador y también es un participante, es un asesor, pero también un escucha, es un teórico y también es un práctico. Es tan importante como lo son sus alumnos y sus padres de familia.

El acompañamiento pedagógico es una innovación y preocupación que se ha concretizado en países como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Japón, China y Francia, entre otros. En América Latina es todavía un proyecto en desarrollo. En México no es muy frecuente escuchar sobre este concepto que es más usado en países de Sudamérica como en Perú que desde el año del 2007 a través del Fondo Nacional para el Desarrollo de la Educación Peruana FONDEP, financia y promueve proyectos innovadores en los cuales el acompañamiento pedagógico es uno de las alternativas que mejora la calidad y el perfeccionamiento de los aprendizajes y la gestión educativa. El acompañante pedagógico de cierta manera es un gestor porque guía hacia una mejora educativa a través de directrices que permiten un entretendido no sólo para la aplicación del conocimiento por parte de los maestros a guiar, sino también es un creador de currículos pedagógicos y administrativos para una mejor estructura laboral y social. De acuerdo a la FONDEP el acompañamiento pedagógico es: “un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela (FONDEP, 2008. p. 5).

El acompañamiento pedagógico mantiene bases de fondo, pero una de sus ventajas es que ciertos elementos se pueden modificar dependiendo las sociedades y lugares donde se emprenda. En el caso de la FONDEP al promover y financiar proyectos de acompañamientos pedagógicos los adapta a las regiones del país dependiendo las circunstancias y necesidades que se presenten en cada región.

En el país la educación secundaria se imparte de manera democrática manteniendo la mayoría de las materias curriculares en cada estado de la república y con el mismo horario. En el estado de Sonora y Chihuahua en los horarios para estudiar marcados por la Secretaría

de Educación Pública en ciertas épocas del año es imposible el hacerlo por el clima extremo que poseen, a la vez que en otras partes existen tiempos para las lluvias y las siembras entre otros factores. Los signos y símbolos de cada región nos hablan de estas particularidades que marcan diferencias que pueden ser económicas, de lenguaje, de tradiciones y hasta de ecosistemas y climas. Hago mención a este concepto para hacer consciente que el acompañamiento pedagógico debe de ser flexible por circunstancias que luego no dependen de lo humano y también para expresar que los proyectos pedagógicos no deben de ser rígidos porque si no pierden toda eficacia. Situación que la misma FONDEP manifiesta dentro del concepto de acompañamiento pedagógico que ellos realizan: “Es necesario precisar que, desde nuestra concepción, el acompañamiento no es una mera asesoría externa centrada en procesos técnico-pedagógicos, sino que se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, y, por eso, cultiva relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes con la finalidad de mejorar capacidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores a fin de que mejoren la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes (FONDEP, 2008. p. 5)”.

Lo que sí no puede cambiar ni ser flexible dentro del acompañamiento pedagógico es la cuestión axiológica, la cuestión que tiene que ver con los valores, su estimulación y reafirmación como lo menciona la FONDEP.

En Colombia se ha practicado pero todavía no alcanza a expandirse por todo el país y, al igual que en Chile, es por cuestiones que tienen que ver más con lo económico y la falta de compromiso como lo expresa en un estudio la Universidad de la Sabana de Colombia: “En el Primer Congreso Internacional Sobre Profesorado Principiante en Inserción Profesional a la docencia, que tuvo lugar en Sevilla en el año 2008, Luis Antonio Reyes Ochoa mencionó en una de las conclusiones de la investigación hecha por Ávalos, Carlson y Aylwin (2005) sobre la Inserción de Profesores neófitos en el Sistema Educativo en dos regiones de Chile, que los docentes no tuvieron un apoyo sistemático y formal de un profesor con más conocimiento y experiencia que les ayudara a responder profesionalmente a las demandas del proceso de enseñanza-aprendizaje. Tampoco existen recursos ni materiales formales que respondan a los problemas que se les presentan en el aula o les permitan resolver la preguntas frente a la mejor manera de adecuar la teoría a la práctica

docente, dada la diversidad y problemáticas de los estudiantes en los lugares en los que trabajan (Universidad de la Sabana, 2011, p. 8)”.

Según el estudio realizado por la Universidad de la Sabana en Colombia es similar con lo que sucede en Chile. La inserción de docentes al área laboral se realiza de una manera incipiente la cual manifiesta indiferencia e indolencia. Esto, sólo en un porcentaje mínimo en el país, en un porcentaje mayor, explica la Universidad de la Sabana, la mayoría de los egresados de las Escuelas Normales Superiores ingresa al campo laboral sin intervención pedagógica alguna. En México es similar, muchos docentes jamás han llevado una intervención pedagógica, un acompañamiento docente que los guíe por el terreno de la docencia. De este proceso incipiente en relación al desarrollo del acompañamiento pedagógico en América Latina la Universidad de la Sabana comenta lo siguiente: “Cornejo (1999, citado por Villant, 2008) identificó tres experiencias. Una situada en la Argentina con una propuesta de residencia de docentes en la que un grupo de docentes voluntarios fueron capacitados por el Instituto de Formación Docente de Argentina para acompañar a otros colegas de instituciones educativas que voluntariamente solicitaron el acompañamiento (más adelante en este documento se amplía el programa por cuanto fue el que inspiró la presente propuesta); en México donde se impulsó la elaboración de recursos docentes en la escuela y se crearon dos programas de acompañamiento a docentes noveles para educación secundaria y en Chile con el proyecto de inserción profesional de recién titulados. En esta propuesta, se creó una Comisión conformada por especialistas en formación del profesorado que tuvo como finalidad la formulación de un sistema de inducción. La Comisión propuso la creación de la figura del mentor en los centros educativos para acompañar en su inserción laboral. Los mentores son profesores que fueron evaluados positivamente en su práctica pedagógica, enseñan en la misma institución que sus acompañados, tienen experiencia docente entre 8 y 10 años y han sido formados para desempeñarse como acompañantes. No obstante, el programa no se ha extendido a todo el país (Universidad de la Sabana, 2011: 7-8)”.

La inserción del acompañamiento posee cualidades que refuerzan la constitución axiológica en el maestro y que éste a la postre proveerá a sus alumnos y por consecuencia a la sociedad. En Perú a través del Programa de Educación “Logros de aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular —PELA 2013— 2016” las competencias del

acompañante docente están valoradas dentro del modelo constructivista y mantienen una posición todavía de experimentación que se sigue evaluando.

Conclusiones

Conforme a lo que hemos presentado a través de antecedentes de investigación; gráficas de evaluación, cartas descriptivas y documentos de informes al exterior de la escuela, podemos verificar las acciones que realiza el director en conjunto con la subdirección, cuerpo administrativo y docente y que son constancias del porqué se le nombra gerente educativo. Es a través de estas funciones que realiza un entramado de actividades que también lo designa como un gestor escolar por las actividades que realiza al interior y al exterior de la escuela.

Por medio de las herramientas que se usaron durante el proceso de la investigación o experiencia educativa es que existe constancia del trabajo realizado. Todos los instrumentos utilizados durante este trayecto son base para poseer una línea de seguimiento para posteriores investigaciones relacionadas no sólo con el gerente educativo y el gestor escolar y sus distintas funciones, sino de otras relacionadas con otros temas de importancia que sean factores complementarios de la misma área de estudio como lo es la divulgación educativa, el manejo de ambientes de aprendizaje, la evaluación educativa, el capital humano en la educación, entre otros.

La intención ontológica de este libro de investigación y experiencia pedagógica es que sirva como un documento de apoyo para otros investigadores y funcione como un elemento complementario en las distintas áreas de la investigación en las ciencias de la educación y como constancia por parte de quien lo redacta del paso por el mundo como una huella que el maestro siempre debe de tener en mente: el libro como símbolo de construcción educadora humana.

Referencias bibliográficas

- Namo De Mello, Guiomar. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1991). *Administración Escolar*. Caracas, Venezuela: Editorial Biosfera.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional* (8a edición). México: Prentice May Hispanoamericana, S.A.

SEP. (2010). *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Secretaría de Educación Pública.

Revistas

Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista electrónica Educare*, vol. XIII, núm. 2, diciembre, 2009. Pp. 147-158. Universidad Nacional, Costa Rica.

Gestión educativa para la transformación de la escuela. Gilberto José Graffe. Caracas. ISSN 0798-9792.

Bibliografía virtual

Correa Sonia, V., Angélica Álvarez, A. y Amanda Correa de U. *La función directiva y el gestor educativo*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Colombia. <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/17lafunciondirectivayelgestoreducativo.pdf> Consultado 23-mayo-2017.

Linares José, Ngulo Estelio y Villalobos Fredy. *Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín. ISSN 1317-0570~Depósito legal pp: 199702ZU31. Vol. 6 (2): 298-318, 2004. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1509/4380> Consultado 23-mayo-2017.

Manes, Juan Manuel. *Gestión Estratégica para Instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Ed. Garnica. <http://books.google.com.mx/books?id=d2P-CJ51LwYC&hl=es> Consultado 22-mayo-2017.

Vázquez-Cano, Esteban. El reto de la formación docente para el uso de dispositivos digitales móviles en la educación superior. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, vol. 54, núm. 1, enero, 2015, pp. 149-162. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Viña del Mar, Chile. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333333042010> Consultado 26-mayo-2017.