

REFLEXIONES SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Una importante cantidad de Directores de centros educativos se dieron cita en el último seminario organizado por CIPES, “Sostenibilidad de las Instituciones Educativas”, a cargo del Licenciado Enrique Piedra Cueva.

A los efectos de compartir con todos nuestros lectores parte de los interesantes conceptos allí vertidos, el propio disertante desarrolló el siguiente trabajo especialmente para **Punto edu**.

El seminario permitió compartir con los participantes una serie de reflexiones en torno a la gestión institucional. En la medida que los aspectos vinculados al propio acto educativo, a las políticas educativas o al diseño curricular están continuamente en la agenda de los educadores y son fuente de atención de expertos y especialistas en la materia, nuestra mirada resulta mucho más concreta, sencilla y focalizada: cómo se hacen las cosas y cómo suceden las cosas, en un centro educativo. La pregunta, al parecer algo superficial y de rápida respuesta, abre sin embargo varios interrogantes que en el transcurso del seminario, intentamos comenzar a responder.

Lo primero ha sido reconocer la complejidad del contexto y la manera como han aumentado las demandas, exigencias y presiones sobre los centros educativos. La transferencia de temas y aún de responsabilidades desde las familias hacia los educadores pa-



rece una tendencia creciente. Y si se considera que los alumnos pasan muchos años de su vida como partícipes directos de las orientaciones, métodos, enfoques, valores y procesos de la institución, el resultado – ya analizado y verificado por los expertos por lo tanto no es una novedad – es la profunda influencia del centro educativo en la vida actual y futura de sus estudiantes. En su visión del mundo y en las posibilidades reales de su transformación; en la forma de interpretarlo y en las acciones posibles que cada uno, en sus diferentes ámbitos de actuación, podrá realizar en el ejercicio de sus roles profesionales, laborales, sociales, familiares, políticos.

En esta perspectiva no es ingenuo preguntarse acerca de cómo suceden las cosas en la vida cotidiana de las instituciones educativas. Cuáles son los principios que regulan la interacción entre colegas, entre colegas y personal de administración, entre



Muchos procesos están fuertemente vinculados a estilos de gestión y a tradiciones institucionales que hoy deben rediseñarse y repensarse.



administración y padres, entre padres y docentes, entre padres y dirección, entre dirección y personal. Y de esa forma podemos construir la diversa y compleja red de interacciones, de decisiones, de acciones y de conversaciones que se van tejiendo día a día. Y por supuesto, los patrones que las regulan. Sabemos que existe una forma estructural tradicional, convencional, que originada en organizaciones industriales, se ha convertido en el modelo predominante para todo tipo de organizaciones; alcanza una rápida observación a la “fauna” organizacional para concluir que esta forma tradicional parece haber encontrado límites y restricciones fundamentales en la realidad actual. No escapa a esta observación la profunda contradicción que presentan muchas organizaciones entre los principios y la misión que dicen perseguir, con sus modos de organización y funcionamiento, sus formas de decidir, de actuar; contradicciones entre sus declaraciones y escritos y sus prácticas cotidianas.

Los estudiantes observan, perciben, producen o reproducen los patrones de estas interacciones; a veces las disfrutan y a veces las padecen. La observación y vivencia de estas interacciones se refleja luego en sus propias acciones, en sus comportamientos; y con toda seguridad, en los resultados que alcanzan, tanto en lo académico como en la creación del clima para el aprendizaje.

La relación entre clima de trabajo y resultados organizacionales, y la relación entre motivación personal y desempeño personal en el trabajo, constituye uno de los clásicos temas de investigación, análisis y formulación de propuestas en el campo del desarrollo organizacional. Lo que es evidente y de práctica bastante común en diferentes tipos de organizaciones – empresariales, cooperativas, públicas, con o sin fines de lucro, entre otras, y que da lugar programas de innovación y cambio orientados a la transformación de las

organizaciones, cobra aquí mayor relevancia precisamente por la propia naturaleza de las instituciones educativas. Los chicos están “presentes” (y la lista confirma la presencia...) durante 12 o 15 años en las instituciones educativas considerando preescolares, primaria y secundaria; se trata un muy largo ciclo en la vida de niños y adolescentes, en una de las etapas más importantes en su proceso de socialización y de formación personal; están en interacción permanente y diaria; y reciben – diariamente - además de los conocimientos temáticos específicos, los criterios básicos de su formación como ciudadanos responsables. Lo que se construye en este marco institucional es un referente para lo que cada uno hace luego, al egresar, durante el pasaje por otros marcos institucionales: académicos, sociales, laborales, profesionales. Y parece fuera de discusión que la vivencia es en la institución como un todo; no sólo y exclusivamente en el aula.

Por lo tanto: qué inspiración aporta a la vida de los chicos, las formas de pensar, de decidir y de actuar que caracterizan a la institución educativa y que determinan su particular forma de ser y de hacer. ¿Cómo se relaciona la cultura institucional con el desempeño de los chicos? ¿Cómo sobrelleva la institución educativa la contradicción fundamental entre su misión y sus prácticas? ¿Cuáles son las acciones que viene realizando para superar la contradicción? Asumimos una distinción fundamental: no se trata de atribuir a la “institución”, rasgos, decisiones y acciones que solamente pueden atribuirse a las personas que la integran y la representan: en consecuencia, son personas las responsables de las formas de gestionar la institución.

En conversaciones recientes con colegas y educadores de Argentina, de Ecuador y México, hemos constatado que la tendencia está bastante extendida; y si bien existe una relación bastante directa con la discusión más teórica y general acerca de





“Los cambios que las instituciones van progresivamente realizando se relacionan con generar una interacción estratégica e inteligente con sus públicos relevantes”.



los modelos finales de educación que una sociedad define (sus políticas y orientaciones generales) parece también que muchos procesos están fuertemente vinculados a estilos particulares de gestión, a estilos personales, a tradiciones institucionales, a formas de ser y de hacer que aunque exitosas tiempo atrás, en la actualidad requieren rediseñarse y repensarse. Nuestro acento no está - insistimos - en la relación en el aula entre educadores y alumnos; nuestro acento está en los procesos de gestión institucional.

El paso y la transición de modalidades personales de gestión hacia modalidades institucionales de gestión es una de las claves del proceso hacia la sostenibilidad de las instituciones.

Por sostenibilidad entendemos un estado dinámico, una condición de reconocimiento social e institucional y de apoyo político y financiero alcanzado por una organización como resultado de un proceso de interacción, negociación y compromisos permanentes, efectivamente cumplidos y verificados, con los actores claves de su entorno interno y externo. Es al mismo tiempo una respuesta a la vulnerabilidad, inestabilidad, incertidumbre y fragilidad derivadas de un modelo de gestión, anclado en un contexto histórico que se ha transformado radicalmente.

Alcanzar grados crecientes de sostenibilidad implica superar el concepto - muy extendido - que los cambios institucionales están relacionados con mejorar las instalaciones, aumentar los laboratorios, pintar y reformar, incorporar tecnología. Los cambios que las instituciones van progresivamente realizando se relacionan con generar una interacción estratégica, inteligente, con sus públicos relevantes, principales, que en cada caso habrá que definir, pero que sin dudas implica a las familias, a la comunidad, el barrio, a instituciones colegas, a los organismos públicos, a los agrupamientos gremiales. Y la misma interacción estra-

tégica, inteligente, será hacia el interior del centro: los estudiantes, los educadores, el personal de administración, el personal de los servicios. Se trata de transformar las reglas de juego, de revisar la contradicción y de generar nuevas promesas y nuevos compromisos.

Cómo involucrar y hacer parte a los actores relevantes - internos y externos - de la misión, la estrategia, los objetivos estratégicos, las acciones y los resultados alcanzados por el centro educativo: ese es el punto de partida y desde ahí se construye la sostenibilidad institucional. Es exclusivamente un asunto de “educación”? es exclusivamente un asunto de interacciones en el aula o en el patio entre educadores y alumnos? Un enfoque fragmentado del tema parece insuficiente: se requiere una visión sistémica e integradora del conjunto de dimensiones estratégicas que caracteriza a la institución educativa; esto solamente será posible si ocurren algunas transformaciones en las formas de observar la realidad institucional y en las acciones que realizan, todas y cada una de las personas, independientemente del rol que desempeñan, que conforman la institución.

En nuestro enfoque, gestión institucional y sostenibilidad aparecen fuertemente asociadas. Y así como no se trata de un asunto exclusivamente de educadores, más allá que allí radica lo sustantivo de la institución- la sostenibilidad tampoco es un asunto estrictamente financiero, aunque lo financiero es un componente estratégico de la sostenibilidad institucional.

Un modelo de gestión institucional es la articulación consistente, coherente, acordada, comprometida y asumida por el conjunto de actores, acerca de las formas de pensar, de decidir, de actuar y de aprender que muestra una institución en las diferentes dimensiones de su estrategia. Y desde allí se puede ir construyendo el camino hacia una mayor sostenibilidad.