

**Omnia** Año 20, No. 2 (mayo-agosto, 2014) pp. 150 - 161  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad**

*Lonis Chacón M.*

### **Resumen**

Las instituciones educativas exigen un modo distinto de gestionar, que supone el tránsito del paradigma de la simplicidad al paradigma de la complejidad coherente con el pensamiento del siglo XXI. El presente artículo, destaca como principales resultados producto de la reflexión teórica: a) Argumentos que demuestran que el concepto de Gestión Educativa, requiere de una nueva arquitectura epistemológica y ontológica para avanzar hacia la construcción de un lenguaje interdisciplinario y sistémico. En tal sentido, se hace necesario el surgimiento de nuevas categorías conceptuales, b) Con el propósito de generar una mirada compleja sobre el hecho educativo que conlleve a la necesidad de trabajo en equipo, aprendizaje cooperativo, disposición al diálogo y el desarrollo de un pensamiento complementario. Se concluye que la Gestión Educativa bajo el paradigma de la simplicidad tiene que ceder el paso al paradigma de la complejidad en esta era planetaria signada por la incertidumbre y la complejidad.

**Palabras clave:** Gestión Educativa, paradigma de la complejidad, interdisciplinariedad, pensamiento complementario.

\* Docente, investigadora y extensionista adscrita al programa de educación integral de la Escuela de Hotelería y Turismo, Universidad de Oriente, núcleo Nueva Esparta (UDONE). Licda. en Educación mención Administración Educativa (UCV). Especialista en planificación y Evaluación Escolar (CIPPSV). Lonis.chacon@ne.edu.ve

## *Educational Management for the XXIst Century: Under the Emerging Paradigm of Complexity*

### **Abstract**

Educational institutions require a different management mode, representing a transition from the simplicity paradigm to the paradigm of complexity, consistent with XXIst-century thinking. This article highlights key results as the product of theoretical reflection: a) Arguments showing that the concept of educational management requires a new epistemological and ontological architecture to advance toward building an interdisciplinary and systemic language. In this regard, the emergence of new conceptual categories becomes necessary. b) Generate a complex look at the educational event that may lead to the need for teamwork, cooperative learning, openness to dialogue and the development of a complementary thought. Conclusions are that educational management under the paradigm of simplicity has to yield to the paradigm of complexity in this global era marked by uncertainty and complexity.

**Keywords:** Educational Management, paradigm of complexity, interdisciplinary, complementary thinking.

### **Introducción**

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento y esto sería la verdadera civilización de las ideas.

Pues, la gestión educativa no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales. Lo cual favorece la adquisición de conocimientos y habilidades, ayuda a autorregular los sentimientos y emociones; además de desarrollar valores y propiciar acciones cónsonas con la complejidad del siglo XXI.

He aquí el lugar en que se inserta este estudio, ya que es razonable suponer que la gestión educativa empírica, centralista y rígida que realizan los directivos, aunque llena de experiencia laboral y buenas intenciones, no es sin duda el mejor instrumento para gestionar las organizaciones educativas de cara a la complejidad de esta era planetaria.

## **La gestión educativa vs administración educativa**

La Gestión Educativa como disciplina es relativamente nueva; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversas categorías conceptuales que representan determinados paradigmas o formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que deben hacerse entre "gestión" y "administración". Cabe destacar que a finales del siglo IX, el concepto de gestión había sido asociado con el término administración dentro del ámbito empresarial, económico y de servicios. Mientras que en el área educativa se utilizaba era administración. Más adelante en el siglo XX comienza a denominarse gerencia educativa.

Ahora bien, los fundamentos teóricos administrativos o gerenciales tienen una concepción tecnocrática y empresarial que menguan el verdadero sentido en el entorno educacional. De allí, que la expresión gestión cobra mayor fuerza, por tanto se refiere al conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mayor importancia la labor humana.

Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

En ese sentido, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), precisa la gestión "como la acción y efecto de administrar". De acuerdo con esta definición los términos en cuestión, no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En esta última, la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, es decir el ser humano.

En este contexto, la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De allí, se pudiera hacer una distinción entre ambos conceptos. Porque la gestión es el todo y la administración es una parte del todo.

Por lo tanto, para llevar a cabo una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración. Ésta se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión.

Ahora bien, en educación anteriormente no se hacía diferenciación entre el término administración y gestión, pues se consideraba a ambos términos como sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en

especial cuando se habla de Gestión Educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de éste con los demás sujetos, es lo que transfere especificidad a la gestión, y si se admite que en educación, el sujeto (el ser) es quien ejecuta las acciones para transformar a otros (alteridad) sujetos; aceptar la discusión es conveniente.

Al respecto, Amarante, (2000: 11) considera que “la palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Sugiere actuación” que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad, tales como: toma de decisiones, delegación, coordinación, orientación en la planificación y evaluación de los aprendizajes, diseño de estrategias para la planificación y evaluación institucional, reuniones con docentes o con todos los miembros de la comunidad educativa, entre otros.

Hasta ahora, en el campo de la educación se ha venido implementando en las instituciones el vocablo Administración Educativa, el cual ha estado sustentado en principios generales de la teoría de la administración general. Por lo tanto, es necesario resignificar el término gestión educativa, en tanto, está influenciada por teorías convencionales de la administración, pero además por otras disciplinas científicas que permean y enriquecen el análisis, como son: la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

Ahora bien, si aceptamos que en la acepción del concepto Gestión Educativa, se despliega un magma cultural transdisciplinario de la filosofía, antropología, psicología y sociología, entre otros, como las que postulan la acción educativa en constante relación dialéctica entre el grupo de sujetos que conforman la comunidad educativa, tales como: directivos, docentes, administrativos, ambientalistas, estudiantes y padres y/o representantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer la complejidad, la unidad y la diversidad, las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conducen a los actores al logro de un objetivo o una meta común.

En este contexto, “la idea de unidad de la especie humana no borre la de su diversidad, y que la de su diversidad no borre la de la unidad. Existe una unidad humana. Existe una diversidad humana” (Morín, 1999:25). Pues aun cuando los miembros de la comunidad educativa son diferentes tienen principios generadores u organizadores comunes que los lleva a comprender su diversidad en la unidad, para el logro de objetivos y solución de problemas comunes.

Lo anterior, resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la gestión como proceso social complejo y su posible cambio. Al respecto, González (2007:257), opina que “la gestión se considera una labor compleja que depende mucho de la naturaleza del cambio, así como de características internas que presente el centro escolar”. Con todo, es posible establecer algunas orientaciones que contribuirán,

precisamente, a que la iniciativa de cambio pueda ser gestionada para el logro de objetivos comunes.

Otra de las condiciones de la práctica de la Gestión Educativa es que requiere del reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo docente para coordinar esfuerzos, tomar decisiones, diagnosticar, diseñar acciones, estrategias, tareas o planes; así como organizar, monitorear y evaluar.

Ahora bien, si la Gestión Educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planificación se reflexione colectivamente a través del pensamiento complementario, en búsqueda de la solución de las múltiples y complejas problemáticas que afronta el sistema educativo Venezolano.

### **Los desafíos de la gestión educativa del siglo XXI**

El concepto de administración educativa ha ido evolucionando a la par de los fundamentos epistemológicos del pensamiento de la administración general, que va desde las teorías duras hasta las teorías blandas, que toman más en cuenta al ser humano y su interrelación con los otros. Durante el siglo pasado, surgieron nuevos paradigmas que rompen con estos esquemas, y muestran nuevas tendencias administrativas, planteadas como fundamentos no sólo para el manejo de organizaciones, sino para el manejo personal, es decir, pautas para desarrollar y progresar el recurso humano.

Por esto, es necesario cambiar el esquema de uniformidad en el que se basaban, pues así como las personas tienen diferentes principios, habilidades y objetivos, también los tienen las organizaciones, y las anteriores teorías no permitían su desarrollo a partir de éstos. Los nuevos esquemas que se proponen, no rechazan el cambio, sino que sugieren enfrentarlo y adelantarse a él, convirtiéndolo no en un peligro sino en una oportunidad de aprender y de fortalecer, con el fin de sobrevivir y de convertirse en líder de cambio.

Por otra parte, las organizaciones educativas se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más profesionales y sostenibles en el tiempo.

Esto implica enfrentarse a una sociedad compleja de lo local a lo global y viceversa, en donde una institución fragmentada, no estaría en capacidad de afrontar los problemas, retos y desafíos que se le presentan. Al respecto, Morín (2002:14) refiere que “el desafío de la globalidad es, por lo tanto, al mismo tiempo el desafío de la complejidad”. Por esto, todos los miembros de la comunidad educativa deben adecuarse, y unir sus saberes, compartirlos con otros, para así enfrentar los problemas o realidades cada vez más complejas, polidisciplinarias, trasnversales, multidimensionales, globales y planetarias.

Este auge de lo global, ha hecho que la economía a nivel mundial, logre integrar mercados, y por lo tanto, destruir fronteras geográficas y políticas, haciendo de lo global una forma para lograr cooperación entre países, sectores y mercados.

Estas tendencias, hacen que las organizaciones creen estrategias para cumplir con dichas exigencias y estar preparados para los ajustes que deben hacer, con el fin de sostenerse y acomodarse a los continuos cambios del mundo, y especialmente, a los políticos y económicos que la pueden afectar, pues también depende de éstos. Por esta razón, la estrategia se debe basar en realidades, de otra forma, sería muy difícil llevarlas a cabo.

Es importante aprovechar todo el potencial del colectivo para innovar, así como adquirir mayores y mejores sistemas de información, y de esta forma aprender a organizar la información como su recurso clave, con el fin de poder analizar todos los aspectos y esquemas existentes en la organización, permitiendo generar soluciones y tomar decisiones asertivas.

Es evidente entonces, que se deben analizar los procesos de transmisión de información, pues de éstos depende gran parte del éxito de la organización y gracias a su uso correcto se puede llegar obtener mejores resultados. En el logro de este fin, se han desarrollado diferentes instrumentos tanto tecnológicos como sistemáticos, que facilitan la obtención y el manejo de la información.

En ese mismo sentido, la significativa influencia de diferentes aspectos externos, pueden causar efectos en la institución. Uno de los aspectos principales, es el esfuerzo y la formación permanente o mejoramiento continuo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, pues el logro de las metas propuestas depende en gran parte de la calidad de su trabajo, y de la puesta en práctica tanto de su experiencia como de su pensamiento innovador. En este punto, los directivos deben influir significativamente, al tratar de hacer que todos se sientan a gusto al aportar sus conocimientos a la organización.

Por último, el desafío mayor consiste en lograr un cambio actitudinal en los directivos, además de integrar los aspectos tanto internos como externos que afectan de alguna manera, pero para lograrlo, es necesario que cada miembro de la organización, se comprometa con asumir su comportamiento y sus funciones, y con dirigir sus habilidades, saberes y experiencias hacia el éxito de la organización.

En efecto, la Gestión debe responder a las necesidades del entorno. Quienes gestionan deben ser receptivos, comprensivos, competentes, promover el diálogo y capaces de evaluar regularmente mediante mecanismos internos y externos, es decir combinar la visión social y la comprensión de los problemas mundiales como responsabilidad social (Alhoda Costa, 2013:55).

Esto implica un tránsito de paradigma hacia la integración, la diversificación, la innovación y la creación de estrategias que permitan

asumir los cambios, y desenvolverse fácilmente en los contextos de incertidumbre y complejidad. Para lograrlo, es necesario desprenderse de las antiguas concepciones administrativas que se dedicaban a crear estructuras rígidas y jerárquicas, buscando únicamente resultados operativos, haciendo de las organizaciones débiles y renuentes al cambio.

La Gestión Educativa en la contemporaneidad, se debe apoyar en el funcionamiento de las organizaciones, a partir de fines comunes, a nivel interno, por parte de quienes la componen, y a nivel externo, con el fin de integrar intereses políticos y sociales, consolidando la organización.

Esto sugiere, mantenerse al tanto de los cambios que se producen, pues aunque no se pueden intervenir, si es posible verlos como oportunidades para encontrar el éxito, a través de un mejoramiento continuo y sistemático de todos los miembros.

### **Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad**

Las realidades del mundo actual se han ido volviendo cada vez más complejas. A lo largo de la segunda parte del siglo XX y, especialmente, en las últimas décadas, las interrelaciones y las interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos, tanto a nivel de las regiones, naciones como a nivel mundial, se han incrementado de tal manera, que la investigación científica clásica y tradicional con su enfoque lógico-positivista se ha vuelto corta y limitada para abordar estas realidades nuevas y complejas.

Han revelado su insuficiencia, sobre todo, los enfoques unidisciplinarios, es decir, aquellos que, con una visión reduccionista, convierten todo lo nuevo, diferente y complejo, en algo más simple y corriente, quitándole su novedad y diferencia y convirtiendo el futuro en pasado. De esta manera, se cierra el camino a un progreso originario y creativo, y se estabiliza a la generación de directivos jóvenes en un estancamiento mental.

La Gestión Educativa del siglo XXI tiene, su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar este estado de cosas, de ser sensibles a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos, dado la responsabilidad transdisciplinar que tiene la formación de formadores. Por ello se considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo.

El gran empuje tecnológico propicia la velocidad de ideas y situaciones, siendo expresión de lo mismo la convicción de la permanencia del cambio continuo. En este orden de ideas se puede afirmar que el mundo ha sido testigo del desmembramiento de la URSS, del acercamiento de USA y China, del auge y caída de sistemas económicos, financieros y políticos, así como nuevos descubrimientos, nuevas teorías que han venido a

dar una nueva visión hologramática de la vida produciendo una sustitución de paradigmas.

En la actualidad está emergiendo un nuevo paradigma de la ciencia, tal vez el cambio más grande que se ha efectuado hasta la fecha, que afecta todas las áreas del conocimiento. De allí, que cambia la manera de pensar, de actuar, en lo económico, en lo político y en lo social. En ese sentido, la UNESCO (citado por Ander-Egg, 1999:59) refiere que “vivimos en un mundo de complejidad creciente y de comprensión retardada”. Pues tardíamente se comprende y se toman las decisiones por falta de una visión hologramática (“la parte está en el todo”... y en el todo está “inscripto en la parte” Morín (2002: 99) de la realidad. Quizás esa realidad compleja constituya uno de los mayores desafíos y de las mayores urgencias del pensamiento contemporáneo. No de un pensamiento especializado y saberes desunidos sino de un pensamiento capaz de aprehender la totalidad, se tiene que concebir un modo de pensar distinto capaz de pensar esa complejidad.

Estos desplazamientos en los modos de percibir las cosas además de los adelantos y alcances de las denominadas investigaciones científicas tanto en el orden determinístico como en el no determinístico, también han incidido en la evolución del conocimiento administrativo, pasando desde las escuelas de los padres de la administración (Taylor y Fayol) hasta un archipiélago de construcciones teóricas reflejo de las diferentes adecuaciones a los cambios paradigmáticos dentro del pensamiento administrativo, donde convergen conceptos, terminologías tales como: postmodernidad, incertidumbre, pensamiento complejo, teorías del caos, entre otros., y se acentúa lo ya recalado por muchos pensantes: La transición de una teoría administrativa tradicional a una teoría de Gestión Educativa que demanda la sociedad y el mundo para el por-venir.

Concebir una nueva teoría de Gestión Educativa, es buscar la reflexión de lo sustentado en este campo aún a riesgo de ser refutada. Sin embargo, es necesaria la confrontación de ideas lo cual puede llevar a la innovación, pese a existir la tendencia a adversar la retrodicción documental, como fundamento para poner en tela de juicio los enunciados existentes. Se considera inevitable realizarla y desde la misma proponer la propia posición. Dadas las condiciones que anteceden, las revisiones de las teorías y hechos existentes, es necesario proponer nuevos aportes teóricos en el ramo del saber:

“Como si después de haberse habituado a buscar orígenes, a remontar indefinidamente la línea de las antecedencias, a reconstruir tradiciones, a seguir curvas evolutivas, a proyectar teleologías y a recurrir sin cesar a metáforas de la vida, se experimentara una repugnancia singular en pensar la diferencia, en describir desviaciones y dispersiones, en disociar las formas tranquilizantes de lo idéntico o más exactamente, como si con esos conceptos de umbrales, de mutaciones, de sistemas independientes, de series limitadas -tales como lo utilizan de hecho los historiadores- costase trabajo hacer la teoría, sacar las consecuencias generales



y hasta derivar de ellos todas las implicaciones posibles, como si tuviéramos miedo de pensar el otro, en el tiempo de nuestro propio pensamiento"... (Foucault, 1990:19)

Dentro de este contexto, hermenéutico, de reflexión, tal como ya se ha dicho, en la unión de las diferentes ciencias: administración, filosofía, antropología, sociología, psicología, entre otros. Esto fecunda una idea de lo que pudiera ser una Gestión Educativa bajo el paradigma de la complejidad y se remite a precursores de este pensamiento y se pudiera mencionar entre otros a Kuhn (1983) quien conceptualiza lo que es un paradigma y describe como una revolución científica se abre paso cuando en una ciencia sus postulados se cuestionan y emergen otros, ejemplo pudiera ser la revolución Copernicana con respecto a la concepción de Ptolomeo en referencia a la posición de la Tierra con respecto al Universo.

En este contexto y delimitando el tema se puede partir de lo planteado por Séríeyx (1994:269) quien fundamentándose en Genelot (1992) sostiene que: (...) estas metamorfosis de la ciencia que, en muy pocos años, ha trasladado nuestra representación del universo, visión mecanicista, determinista, circular, precisa, reversible, a un reconocimiento de la incertidumbre, de lo aleatorio, de lo accidental, de lo irreversible, de lo casual, de la mecánica cuántica a la matemática, de la teoría al caos: Una estructura organizadora surge del caos de formas irregulares –nubes, costas, átomos–, caso contrario un modelo organizador pudiera contener el caos...

De allí, que en el campo de la Administración Educativa el pensamiento simplista presente en los principios administrativos tradicionales de Fayol, referentes al orden, los cuales se desmontan en la contemporaneidad ante el caos/orden/ desorden propios del fenómeno complejo de una organización educativa. No se puede seguir dentro de los principios dogmáticos, deterministas, no propensos a la crítica ni al cambio; sino más bien propiciar el cambio, la innovación, la creatividad, conciliar lo de ayer, con lo de hoy y el mañana. El pensamiento del paradigma simplista y complejo son totalmente diferentes. El pensamiento simple conduce a pensar de una manera reduccionista, unidimensional, simplificador, mutila la realidad y el pensamiento, programa para controlar lo que es seguro, medible; mientras que el pensamiento complejo es capaz de asociar lo que está desunido, concebir la multidimensionalidad de toda realidad antropológica, va en vías de diseñar estrategias para abordar lo irreversible, lo aleatorio y lo cualitativo (Ander-Egg, 1999:62-63).

Por lo tanto, el conocimiento global y transdisciplinario lleva a la permeabilidad entre las diversas ciencias. A la sociabilidad entre el objeto y el sujeto en toda situación, que a pesar de estar en posiciones diferentes, sin embargo, se unen en dicha situación, cónsono con la complejidad del siglo XXI, "presumiblemente, será el siglo de la reflexión sobre lo infinitamente complejo" (Ander-Egg, 1999:59). En efecto, la mirada es cada vez menos reduccionista al considerar no sólo la estructura formal de la organización sino la complejidad interna y la complejidad de sus relaciones con el entorno.

Comprender la complejidad y el dinamismo permite “gestionar la institución teniendo en cuenta sus necesidades, particularidades, cultura, entorno (...)” (Jabif, 2008:16) creencias, valores, saberes, normas, actitudes e identidad. Pues aunque se tenga un relativo equilibrio, hay momentos que se rompe, porque cambian las circunstancias o se plantean nuevas exigencias, que darán lugar a nuevos procesos de transformación.

La Gestión Educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros.

Por lo tanto, para quienes gestionan y dinamizan las innovaciones en las instituciones escolares no consiste solamente en desear el cambio o realizar una correcta planificación, pues es un proceso complejo y no lineal, pero lo que sin duda es cierto, es que los miembros de las comunidades educativas pueden ser capaces de acelerarlos o detenerlos.

De allí, que no basta “tener una, dos, o algunas cabezas pensantes, sino funcionar colectivamente como un organismo que aprende. Aprender, en este concepto no es absorber información o copiar, sino percibir las cosas (...) todo esta interligado las organizaciones son sistemas complejos” (Alho da Costa, 2013:39-40), porque no pueden ser vistos como máquinas sino como seres vivientes, sensibles, estéticos, éticos, pensantes en un mundo extremadamente cambiante.

## **Nodos tensionales del debate**

La Gestión Educativa del siglo XXI, bajo el paradigma emergente de la complejidad requiere nuevas categorías conceptuales cónsonas con esta era planetaria.

El pensamiento simple debe ceder el paso al pensamiento complejo, pues el primero se fundamenta en principios dogmáticos, no propensos a la crítica, ni al cambio; mientras que el segundo, permite el cambio, propicia la creatividad, innovación, concilia lo de ayer, con lo de hoy y el mañana; y es capaz de asociar lo que está desunido, concebir la multidimensionalidad, multidiversidad de toda realidad antropológica, e ir en vías de diseñar estrategias para abordar lo irreversible, lo aleatorio y lo cualitativo.

Es evidente entonces, que ya no se tienen certezas ni recetas de cómo gestionar una institución educativa en la contemporaneidad sino algunos archipiélagos de conocimientos para navegar ante tanta incertidumbre.

Se requiere de estrategias capaces de afrontar riesgos, lo inesperado, lo incierto y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino. Pues no existe un camino trazado se hace camino al andar.

Es decir, el auténtico camino para gestionar las instituciones estará en la medida que exista la capacidad de comprender los signos de los tiempos, de respetarnos, de valorarnos y trabajar todos unidos por una verdadera educación.

Resulta oportuno, reconocer que aún persisten en las organizaciones algunos de los postulados de la Administración tradicional, como diría Morín, citado por Ander-Egg (1999:64) “el paradigma de la simplicidad es un muerto que no está muerto, que vive siempre; y el paradigma de la complejidad es vivo que no vive todavía”.

De ahí, que deben hacerse grandes esfuerzos por resignificar la categoría de Gestión Educativa orientada hacia la coexistencia, convivencia y vigencia de contradicciones necesarias e inevitables, tanto en las organizaciones como en la sociedad, y de esa manera ir revitalizando, renovando, repensando y reinventando de manera constante a las mismas.

Un corte parcial de los hallazgos del proceso investigativo sobre la Gestión Educativa, orienta los registros aquí expuestos hacia la legitimación de los argumentos siguientes:

- En lo operativo, conllevar a la necesidad de trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo.
- En lo actitudinal, exigir de quienes participan disposición al diálogo, desarrollo del pensamiento complementario y la comprensión mutua.
- En lo conceptual, desarrollar nuevas categorías con una perspectiva más globalizadora, transdisciplinaria y sistémica de la realidad.
- En lo paradigmático, exigir un modo de pensar distinto que implique el tránsito del paradigma de la simplificación al paradigma de la complejidad.
- En lo organizacional/funcional, integrar en el espacio de la organización el trabajo interdisciplinario y lograr, entre la comunidad educativa un buen clima de interacción pedagógica.
- En lo semántico, avanzar hacia la construcción de un lenguaje interdisciplinario, sistémico y la integración de los principios epistemológicos comunes.
- En la innovación, innovar los procesos con base en la planificación, la educación para la unidad en el trabajo y la comunicación para la acción organizada y el mejoramiento continuo como estrategia de desarrollo del sistema socioeconómico, político y cultural.
- En lo socio-productivo, fortalecer e incentivar la investigación, extender la cobertura de la matrícula escolar a toda la población; garantizar la permanencia y prosecución en el sistema educativo; fortalecer la educación ambiental, la identidad cultural, la promoción de la salud y la participación comunitaria.

## Referencias bibliográficas

- Alho da Costa, Maria Berebice (2013) **El Liderazgo y La Dirección en el Contexto Univesitario**. Brasil. Pedro & Joao Editores.
- Amarante, Ana María (2000). **Gestión Directiva**. 2da. Edición. Argentina. Edit. Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, Ezequiel (1999). **Interdisciplinariedad en Educación**. 3ra. Edición. Argentina. Edit. Magisterio del Río de la Plata.
- Diccionario de la lengua española (2001). [Diccionario en línea]. Disponible: Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=gesti%C3%B3n>. [Consulta: 2013, diciembre 8].
- Foucault, Michael (1990). **La Arqueología del Saber**. 14ª edición. México. Editores Siglo XXI.
- González, María Teresa (2007). **Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos**. España: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Genelot, Dominique (1992). **Manage Dans la Complexité**. París, Francia. Ediciones Insep.
- Kuhn, Thomas (1983). **La Estructura de las Revoluciones Científicas**. Flammarion.
- Jabif, Liliana (2008). **El rol del directivo**. Caracas. Edit. Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Morín, Edgar (1999). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro**.
- \_\_\_\_\_ (2002). **La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento**. Buenos Aires. Edic. Nueva Visión.
- Sérieyx, Hervé (1994). **El Big Bang de las Organizaciones. Cuando la Empresa entra en Mutación**. Ediciones Granica, S.A., Barcelona, España.