



El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales*

NÉSTOR JAVIER COLLAZOS ASTUDILLO¹
DAVID ARTURO OSPINA RAMÍREZ²

Resumen

Este artículo de reflexión teórica, relaciona el rol del gerente educativo en sectores rurales, con el desarrollo de las comunidades desde los postulados del desarrollo endógeno. El documento realiza aproximaciones teóricas en el tema, en el marco de la especialización en gerencia educativa de la Universidad Católica de Manizales. Por lo tanto, el documento, pretende en primera instancia reflexionar sobre el desarrollo endógeno en los contextos rurales y cómo este tipo de desarrollo, puede favorecer la innovación sostenible en la educación. Existen diversos criterios y factores que fortalecen la innovación educativa; en este documento se describe el desarrollo endógeno como una propuesta para los gerentes educativos, en búsqueda de generar procesos innovadores sostenibles y que lleven al desarrollo de la comunidad.

Palabras clave: Desarrollo social, administración de la educación, educación rural, innovación educacional.

Abstract

The educational manager as manager of endogenous development and educational innovation in rural areas

This article of theoretical reflection, relates the role of the educational manager in rural sectors, with the development of the communities from the postulates of the endogenous development. The document makes theoretical approaches in the subject, within the framework of the Specialization in Educational Management of the Catholic University of Manizales. Therefore, the document aims, in the first instance, to reflect on endogenous development in rural contexts and how this type of development can promote sustainable innovation in education. There are several criteria and

* Recibido: 03 de mayo de 2017. Aceptado: 30 de junio de 2017.

- 1 *Néstor Javier Collazos Astudillo.* Especialista en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Licenciado en Filosofía de la Universidad del Cauca. Docente de la Institución Educativa Agropecuaria La Mesa Patía-Cauca. Correo electrónico: nestorcollazos@hotmail.com
- 2 *David Arturo Ospina Ramírez.* Magister en gestión de proyectos de la Universidad EAN y la Université du Québec; Magister en educación y desarrollo humano de la Universidad de Manizales y Fundación Cinde; Diseñador Industrial de la Universidad Autónoma de Colombia. Docente de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales y líder de proyectos en la Fundación Elefantes de Colores. Correo electrónico: david0206ospina@gmail.com

factors that strengthen educational innovation; this document describes the endogenous development as a proposal for educational managers, seeking to generate innovative processes that are sustainable and that lead to the development of the community.

Keywords: Social development, educational administration, rural education, educational innovations.

Introducción³

En el documento se encontrará un análisis teórico fundamentado principalmente en términos del desarrollo endógeno y la innovación educativa, posteriormente un abordaje sobre el desarrollo sostenible y finalmente unas reflexiones orientadas a fortalecer los procesos de formación en contextos rurales, donde las comunidades cuentan con características y particularidades diferenciales, lo que conlleva a pensar en procesos educativos diferenciales. Inicialmente se realizará un acercamiento teórico al desarrollo endógeno y su relación con la educación, en segunda instancia el lector encontrará un análisis sobre la innovación educativa y sus particularidades; en un tercer momento el lector podrá conocer sobre el rol del gerente educativo en el fortalecimiento del desarrollo de las comunidades. Finalmente, encontrará las conclusiones de esta reflexión teórica y algunas estrategias para poner en práctica el aprovechamiento de los recursos de las comunidades rurales para la generación de conocimiento innovador y transformador.

El desarrollo endógeno y la educación

Delgado, Tapia y Lisperguer (2005), utilizan la categoría “desarrollo endógeno”, para referirse al desarrollo que surge desde la necesidad de satisfacer las carencias que viven las comunidades que por diferentes motivos, han sido excluidas

del desarrollo económico que se plantea desde el capitalismo. Este tipo particular de desarrollo está sustentado en los recursos, conocimientos, herencias y prácticas propias de las comunidades; elementos que le configuran una identidad a la forma como subsisten estos determinados grupos humanos. Es un tipo de desarrollo que nace de adentro de la comunidad y por lo tanto, puede chocar con las formas foráneas de desarrollo que por lo general traen los funcionarios del estado o de instituciones privadas tales como: instituciones educativas, sus docentes, técnicos extensionistas, funcionarios de salud, ONGs, etc. Es preciso entonces, cuando se llega como funcionario a las comunidades, empezar a tender puentes que permitan un encuentro cordial y constructivo entre las diferentes posturas y visiones de lo que es el desarrollo, para que el trabajo que se intente hacer no fraccione la comunidad. Al contrario, la unifique en la consecución de intereses comunes.

El desarrollo endógeno se basa principalmente en estrategias, valores, instituciones y recursos locales; las prioridades, necesidades y los criterios para el desarrollo pueden ser distintos en cada comunidad y puede que no sean iguales a los del personal que trabaja en temáticas de desarrollo. Los conceptos clave dentro del desarrollo endógeno son: Control local del proceso de desarrollo; considerar seriamente los valores culturales; apreciar las visiones de mundo y hallar un equilibrio entre los recursos locales y externos. (Kahandawa, 2010, p.2).

En el caso del contexto colombiano, no solo puede ser diferente la visión de desa-

³ Artículo de reflexión teórica, construido en el marco de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales.



rollo que tienen las comunidades indígenas o afro descendientes, sino también las comunidades campesinas dependiendo su contexto y aún, comunidades asentadas en las periferias de las ciudades capitales que por la exclusión, violencia, desplazamiento forzado, limitado acceso a la educación hegemónica conservan formas particulares de pensar, de vivir, y de proyectar su vida. Se hace preciso entonces, desde la gerencia educativa, generar procesos de conocimiento, diálogo, entendimiento, para que los docentes que hacen su labor educativa en este tipo de comunidades se apropien de las formas como las comunidades proyectan y visionan su vida, que puedan entenderlas para que la educación no termine siendo una imposición.

La meta del desarrollo endógeno es empoderar a las comunidades locales para tomar el control de su propio proceso de desarrollo. Al revitalizar el conocimiento ancestral y local, el desarrollo endógeno ayuda a los pueblos a elegir aquellos recursos externos que mejor se adecuen a las condiciones locales. El desarrollo endógeno lleva a una mayor biodiversidad y diversidad cultural, a una menor degradación medioambiental y hacia un intercambio local y regional autosustentable. (Revista Compas, 2009, p.2).

Desde el desarrollo endógeno se plantean unas alternativas que al surgir del seno mismo de las comunidades, sus cosmovisiones, conocimientos y prácticas, pueden potenciarse para entablar diálogos productivos con los conocimientos y tecnologías; para ellos foráneos, pero que pueden enriquecer, sin renunciar a sus conocimientos, la visión propia de desarrollo. Hoy se asiste a un daño gradual y en aumento del medio ambiente, la biodiversidad, pues la concepción capitalista de desarrollo, donde todo se compra, todo se vende, está causando un daño sin precedentes al planeta en general y las comunidades rurales, por más

que se encuentren aisladas, no escapan a las diferentes formas como se vienen permeando sus entornos, hasta hace un tiempo sostenibles, por sus formas particulares de autosostenimiento.

La pretensión que se persigue desde la educación, es que esta sea un puente; instrumento unificador y creativo en el diálogo de saberes que se puede entablar entre los diferentes conocimientos, tecnologías y visiones del desarrollo, para articularlos armónicamente con la concepción de desarrollo particular de cada comunidad. Ya lo decía el informe de la UNESCO, “conviene, sobre todo, diseñar nuevos modelos de desarrollo en función de cada caso particular” (Delors, et al., 1996, p.23).

Lamentablemente, en la mayoría de los contextos rurales colombianos, las instituciones educativas no han logrado propiciar una empatía entre la comunidad y la Institución Educativa. En la realidad, lo que se ve, es que la idea de desarrollo concebida en la educación que se imparte desde el MEN (Ministerio de Educación Nacional); las políticas estatales, no es asumida por las comunidades como el estado quiere que se dé. Al respecto dice el Ministerio de Educación Nacional:

Se busca que el PEI (Proyecto Educativo Institucional) sea concertado por directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo local. Asimismo, que las pautas que orientan los procesos curriculares, de evaluación y promoción, así como de convivencia, sean conocidas y compartidas. Esto fortalece la identidad institucional y brinda las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección: la definida en el Proyecto Educativo Institucional. (MEN, 2008, p.16).

A pesar de lo que dice el MEN, no toda la comunidad es partícipe de la construcción del PEI. Acercarse a participar en su construcción, es desde un principio, algo desconocido. Algo en lo que no se sabe



cómo aportar para muchas de las comunidades rurales. Son estas carencias las que se deben entrar a resolver desde lo educativo. Propiciar espacios incluyentes, auspiciados desde las instituciones educativas, sus directivos y docentes, que se supone, son competentes para entablar diálogos verdaderamente educativos. Desestructurados de ese formalismo académico que se erige por encima de los conocimientos, formas de hablar, de utilizar las palabras, formas de intervenir y de decir las cosas, propias de cada comunidad de la inmensa geografía rural colombiana. Partir del reconocimiento del otro como interlocutor válido, valorado desde la diferencia en las formas como lee e interpreta la realidad. A veces la violencia también se ejerce cuando el profesional que ha ido a la universidad, se cree más que el habitante de la zona rural que no ha tenido esa oportunidad. Su visión de la realidad civilizada lo encierra en su visión de desarrollo y mundo civilizado. Su ego no le permite avizorar las infinitas posibilidades de conocer otras concepciones de vida y desarrollo.

Las estrategias de innovación educativa que se adelanten en las instituciones rurales deben empezar por romper esas barreras individuales y egocéntricas que no permiten adelantar los necesarios cambios que la educación rural requiere para relacionarse simétricamente, entre iguales, con las comunidades donde se hace la labor educativa y de esta forma empezar o construir y proyectarse colectivamente; de tal manera, que la institución educativa quede fundida en la comunidad. En este sentido, la UNESCO refiere: “en toda estrategia de aplicación satisfactoria de una reforma es clara la primacía de la comunidad local, la participación en la evaluación de las necesidades” (Delors, et al., 1996, p.24).

Ese espacio que se debe propiciar como Institución Educativa, ¿se está haciendo a conciencia? Parece que solo se está haciendo la tarea. Es decir, cumplirle al estado con los cuadros e informes,

fotos y evidencias. Para que los cambios se den realmente, habrá que despojarse de la necesidad de hacer solo la tarea y proyectarse; siendo directivo o docente, como si se fuera un miembro más de la comunidad. Ser de la comunidad, meterse en su médula, para empezar a sentir qué es lo que se necesita hacer.

Salirse de los espacios cerrados de la institución educativa, en la búsqueda de que las comunidades le den rienda suelta a la palabra, puede ser una estrategia, entre muchas, para propiciar ese encuentro en el que salgan propuestas. Utilizar los escenarios naturales, sitios emblemáticos, de rituales o de espiritualidad de las mismas comunidades.

Los sitios naturales sagrados muchas veces son refugios seguros para la diversidad biológica y cultural, y representan relaciones arraigadas en el tiempo entre los seres humanos y la naturaleza. Ofrecen ejemplos de cómo la gente se conecta a la naturaleza de maneras significativas y muchas veces espirituales. (Revista Conpas, 2009, p.10).

Hacer que la comunidad se conecte con la naturaleza puede llevar al diálogo constructivo y de encuentro que tanto se necesita entre la institución y la comunidad. Otro ejemplo puede darse en las instituciones educativas de carácter técnico agropecuario. Estas, tienen un abanico amplio de posibilidades para innovar y potenciar el desarrollo endógeno, pues están en una relación más vivencial y directa con la producción del campo. Algunos de los docentes de estas instituciones son ingenieros agropecuarios, o de áreas afines. En muchos casos sus conocimientos técnicos terminan siendo una imposición para los estudiantes en las zonas rurales, por esta razón, las prácticas se reducen a lo que se alcanza a hacer durante el año lectivo en la institución, sin lograr la trascendencia que debieran tener en el aporte productivo y de conocimientos a la comunidad. Estos obstáculos, que en



algunos casos se han hecho infranqueables pueden salvarse si desde el principio se exploran estrategias de encuentro entre las prácticas y conocimientos locales y los conocimientos y prácticas que llegan del conocimiento occidental. Todas las posibilidades pueden tener validez, siempre y cuando no pasen por encima de las comunidades.

Las intervenciones apuntan a fortalecer las capacidades de desarrollo endógeno de las comunidades, consensuando una visión de éxito. Dicha visión de éxito consiste en cambios de prácticas y conductas, impulsados por la comunidad, que podrían darse en una localidad como resultado de un desarrollo endógeno fortalecido. (Revista Conpas, 2010, p.5)

Todo esto siempre en la búsqueda constante de un encuentro cordial y armónico que le sirva a la comunidad, que potencie sus capacidades, que dignifique la vida y la cultura local. Encuentro en el que los docentes y directivos se sientan realizados porque aprenden y aportan a los proyectos de vida de los niños y niñas, de la comunidad en general.

La innovación educativa

En el contexto educativo, la palabra innovación se ha convertido en una gran tendencia a la que apuntan los centros educativos y los diferentes profesionales dedicados a la educación. Sin embargo, la innovación sigue siendo un concepto ambiguo, que perfectamente podría referirse a cualquier tipo de creación, es por ello fundamental indagar a profundidad en esta categoría y desde allí generar la relación entre el desarrollo endógeno e innovación educativa. Crul y Diel (2012), realizan un abordaje a la innovación desde la siguiente mirada:

La innovación es un concepto amplio que se usa en muchos contextos diferentes. Consecuentemente, hay muchas definiciones de la

innovación. Una definición útil es: la aplicación comercial o industrial de algo nuevo – un producto, proceso o método de producción nuevo; un nuevo mercado o fuente de suministro; una nueva forma de organización comercial, comercial o financiera. (Crul y Diel, 2008, p. 29).

La innovación en cualquier contexto implica entonces algo novedoso, una nueva manera de hacer las cosas, los procesos y de generar conocimiento en determinados campos de aplicación. Los mismos autores refieren que la innovación puede darse en diferentes campos de una organización:

La innovación de productos se refiere a la introducción de productos nuevos con características y/o aplicaciones de uso que se distinguen de las de productos existentes en el mercado. La innovación de procesos se refiere a la introducción de un nuevo método de producción que no ha sido utilizado antes y/o una nueva forma de manejar un artículo comercialmente para lograr que la producción sea más eficiente o para poder producir productos nuevos o mejorados. La innovación del mercado involucra entrar a mercados nuevos, nuevas formas de servir a los clientes y/o expansión del mercado. La innovación comercial y administrativa involucra el desarrollo de nuevos sistemas de recompensa, estructuras organizacionales, maneras de manejar responsabilidades y recursos humanos, etc. que afectan las ventas de productos favorablemente. (Crul y Diel, 2008, p. 29).

Para la educación, la innovación podría estar enfocada en las diferentes áreas de gestión que propone el MEN en su Guía para el Mejoramiento Institucional (2008): el área de la gestión directiva, el área de la gestión académica, el área de la gestión de la comunidad y el área de la gestión administrativa. En cada una de estas ges-



tiones, se podrán identificar procesos, productos y servicios de los cuáles depende el correcto funcionamiento de la institución educativa, incluso podría considerarse también la importancia de vincular de manera interdependiente, la gestión de la investigación y la innovación. Por su parte, Crul y Diehl (2008) proponen tres maneras de denominar la innovación que se da en las organizaciones, independientemente del campo en el que se desarrollen:

*La innovación ocurre en diferentes grados y puede ser clasificada en tres niveles: incremental, radical y fundamental. Cada categoría es progresivamente más significativa y de mayor alcance. La **innovación incremental** implica mejoras paso por paso de productos existentes y tiende a fortalecer posiciones de mercado de empresas establecidas en la industria. La **innovación radical** cambia los productos o procesos existentes drásticamente. Los riesgos e inversiones requeridas en innovación radical usualmente son considerablemente más altos que aquellos que se requieren para la innovación incremental pero ofrecen más oportunidades para nuevos participantes en el mercado. La **innovación fundamental** depende del nuevo conocimiento científico y abre nuevas industrias, provocando un cambio de paradigma. En la fase inicial de la innovación fundamental, las contribuciones de la ciencia y de la tecnología son importantes.*

Como mencionan los autores, la innovación radical es la que más alto riesgo implica para las organizaciones, pues los cambios de este tipo pueden generar resistencias y traumas organizacionales irreversibles para las instituciones. La sostenibilidad de los cambios introducidos en una organización, será más alcanzable cuando las innovaciones realizadas son de tipo incremental, de manera que se articulan con los principios, procesos y objetivos institucionales. Zamorano en el

desarrollo del Manual de Oslo (2008), de igual forma manifiesta que la innovación puede darse en los productos, en los procesos, en el marketing o en la organización; hablando de manera amplia a cualquier tipo de empresa u organización. El autor concibe la innovación como:

La concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. (Zamorano, 2008, s.p.).

Desde estos planteamientos, se comprende la importancia que la innovación tiene en las instituciones educativas y en los procesos de formación, siendo estos los principales escenarios de generación de conocimiento para los países. Los productos de una institución educativa, no son otros que sus programas de formación, sus producciones científicas y sus servicios como centro de formación.

El Ministerio de Educación Nacional (2015) realiza una apuesta importante para la innovación en las Instituciones Educativas, relacionándola con la competitividad; proponiendo que estos criterios se pueden alcanzar desde la generación de nuevo conocimiento por medio de



la investigación. El MEN (2009) postula algunas actividades estratégicas para fortalecer la innovación y la competitividad en las Instituciones Educativas del país:

Formar para la productividad y la competitividad, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. Estructurar un capital humano capaz de afrontar los retos de una sociedad global. Tener una oferta de calidad pertinente, que responda a las demandas y oportunidades del entorno. Promover el desarrollo de competencias como una cadena y un proceso articulado, que forme ciudadanos integrales y productivos. Motivar y adecuar los contenidos y métodos del aprendizaje con las expectativas individuales y sociales. Cuatro pilares del cambio: bilingüismo, apropiación y manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, investigación y articulación de la educación media con la educación superior. Los retos administrativos y de aprendizaje en las instituciones educativas. Las relaciones estratégicas entre los mundos escolar y laboral. Una articulación educativa que abra opciones de vinculación productiva y de continuidad educativa. La importancia de una producción continua de conocimiento, que transforme las circunstancias y genere mejoras. (MEN, 2009, p. 5).

Para la escuela, las anteriores acciones propuestas por el MEN, implican la comprensión sistémica y compleja de la gestión directiva, la gestión académica, la gestión comunitaria y la gestión administrativo- financiera. Por ejemplo, desde la gestión del conocimiento desde las diferentes áreas institucionales, la sistematización de experiencias, la capacitación continua de los educadores, el fortalecimiento de las relaciones con el sector externo y la adaptación a las variables de la globalización, como por ejemplo, las metas del bilingüismo.

Dichas actividades estratégicas se convierten en directrices que pueden guiar a las instituciones educativas en la búsqueda de la innovación y la competitividad, teniendo en cuenta que no son actividades episódicas, por el contrario, cada acción estratégica es un pilar de continuo mejoramiento que permite a la institución actualizar sus programas de formación, investigación y desarrollo por medio de las cuatro gestiones mencionadas previamente. La innovación educativa es entonces una ruta de continuo desarrollo, que permite la actualización y la competitividad de las Instituciones Educativas, desde la gestión directiva, la gestión administrativa, la gestión académica y la gestión de la comunidad, el gerente educativo puede identificar nuevas maneras de generar conocimiento, de realizar procesos y de generar impacto en la comunidad y en el desarrollo de la región.

El gerente educativo como gestor de desarrollo sostenible

El gerente educativo, como gestor y promotor de desarrollo, tiene una visión holística de la institución y de su relación con la comunidad. La importancia y la trascendencia de los procesos de formación en el desarrollo de determinada comunidad, puede ser comprendida desde las directrices internacionales que brinda la Organización de Estados Iberoamericanos (2010) desde la generación de once metas que deben alcanzar las instituciones educativas de los países Iberoamericanos, donde Colombia también ha apuntado a fortalecer su sistema de gestión educativa:

Meta general primaria. Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora. Meta general segunda. Incrementar las oportunidades y la atención educativa a la diversidad de necesidades del alumnado. Meta general tercera. Aumentar la oferta de educación inicial y potenciar su carácter educativo.

Meta general cuarta. Universalizar la educación primaria y la secundaria básica y mejorar su calidad. Meta general quinta. Ofrecer un currículo significativo que asegure la adquisición de las competencias básicas para el desarrollo personal y el ejercicio de la ciudadanía democrática. Meta general sexta. Incrementar la participación de los jóvenes en la educación secundaria superior, en la técnico profesional y en la universitaria. Meta general séptima. Favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico profesional. Meta general octava. Ofrecer a todas las personas oportunidades de educación a lo largo de toda la vida. Meta general novena. Fortalecer la profesión docente. Meta general décima. Ampliar el espacio iberoamericano del conocimiento y fortalecer la investigación científica. Meta general décimo primera. Invertir más e invertir mejor. (OEI, 2008, p. 9).

La realización de estas metas requiere de acciones concretas en la escuela, por ejemplo, generando alianzas con el sector productivo, fortaleciendo los lazos relacionales con la familia, capacitando a sus docentes y buscando apoyo de expertos en primera infancia, trabajar continuamente en el currículo y adaptarlo a las necesidades y oportunidades del contexto; buscar la relación entre la escuela, las universidades y las instituciones de formación para el desarrollo humano con el fin de generar habilidades y destrezas de los estudiantes para determinadas labores y garantizar una educación a largo plazo y de manera sostenida en el tiempo, generar mayores redes de apoyo para la docencia y a sus procesos, además reconocer la importancia de la investigación y la ciencia, por ejemplo, por medio de la generación de semilleros o la apropiación de modelos de investigación para niños y jóvenes. Estas metas educacionales están acompañadas de diferentes programas,

dos de ellos particularmente apuntan al fortalecimiento de la gestión educativa desde la comprensión de las dinámicas del contexto:

Programa de apoyo a la gobernabilidad de las instituciones educativas, a la consecución de pactos educativos y al desarrollo de programas sociales y educativos integrales. Programa de atención educativa a la diversidad del alumnado y a los colectivos con mayor riesgo de exclusión. (OEI, 2008, p. 10).

Colombia apunta a las directrices agendas internacionales, busca fortalecer sus procesos de gestión y gobernabilidad institucional permitiendo que el gerente educativo sea un agente articulador, donde la comunidad se integra a los procesos de formación desde la comprensión de dichas metas educacionales, donde la institución educativa se convierte en el escenario propicio para la garantía de una educación de calidad y de aprovechamiento para los territorios. En el marco de la educación rural, Escalona, Plata y Romero (2009), proponen que “la gerencia educativa y la educación ambiental constituyen elementos esenciales en el marco del desarrollo sostenible” (Escalona, et. al., 2009, p. 103).

Los autores profundizan en la relación que tiene la gerencia educativa y el desarrollo sostenible desde el perfil ambiental de los procesos educativos:

En el ámbito mundial se demanda cada vez más, de la gerencia considerada como la herramienta clave para la operacionalización de las organizaciones que trenzan la dinámica del tejido social de la población. Especialmente las instituciones educativas, necesitan el enfoque gerencial que centre su atención en las formas de accionar más eficientes, frente a los cambios que experimenta cada organización e indispensables para adaptarse a las modificaciones y a los tiempos



dinámicos y difíciles que enfrenta el mundo actual. (Escalona, et. al., 2009, p. 103).

La sostenibilidad comprendida desde sus tres ejes: lo ambiental, lo social y lo económico, implica una visión compleja del gerente educativo, donde todos los procesos de innovación se ven alineados a la búsqueda de la sustentabilidad en estos tres pilares. Los retos que asume el gerente educativo para alcanzar la eficacia y la eficiencia se convierten en escenarios de acción y de despliegue de capacidades institucionales y locales para alcanzar dinámicas de mejoramiento continuo, donde todos los actores se articulan para fortalecer la generación de conocimiento pertinente para el desarrollo local y regional. Sin embargo, ¿qué es el desarrollo y cómo puede gestionarlo el gerente educativo?

Nussbaum (2012), propone que el desarrollo de las comunidades se mide en la posibilidad que tienen de generar capacidades, entendiendo que las capacidades son internas y externas, es decir, pertenecen a los sujetos como individuos y a los contextos. De manera que, el gerente educativo es realmente un generador y promotor de las capacidades de la comunidad. De esta manera, se puede entender que el desarrollo que puede generar una institución educativa, se considera en las capacidades que genera en los sujetos y en el contexto educativo para que los individuos desplieguen sus potencialidades.

El gerente educativo como gestor de desarrollo local, entonces primeramente comprende las directrices nacionales e internacionales que le permiten articularse a los procesos de innovación y competitividad a los que apuntan los territorios, en segunda instancia comprende y apropia procesos de educación sostenible desde una mirada ambiental, económica y social. Finalmente, permite la generación de capacidades desde las comunidades, siendo estas, las que participativamente proponen la generación de capacidades y po-

tencialidades. Desde la gestión de lo educativo, el gerente de la escuela se articula con las directrices del Ministerio de Educación Nacional, mirando de una manera sistémica y holística el desarrollo integral de la escuela a través de las cuatro gestiones: directiva, administrativo-financiera, académica y comunitaria (MEN, 2008); y además emplea el Proyecto Educativo Institucional como la carta de navegación de la comunidad educativa (MEN, 2008).

La educación en contextos rurales

La educación rural en Colombia y Latinoamérica sigue siendo un vacío que genera descontentos en diferentes sectores de la población, a pesar de los diferentes esfuerzos por llevar la escuela y la universidad al campo. Las características de la educación rural son particulares y permiten identificar estrategias diferenciales de atención a niños y jóvenes en procesos de formación. Existen factores que fortalecen los procesos formativos por la naturaleza del contexto:

Respecto a la atención educativa recibida por el alumnado, se hace referencia a una instrucción más personalizada, mayor entusiasmo en la realización de actividades escolares, mayor conexión entre las culturas del alumnado y de los adultos, y entornos de aprendizaje más ordenados y seguros. (Bustos-Jiménez, 2007, p. 358).

La cantidad de estudiantes que se atienden en contextos rurales, permite que el docente tenga mayor aproximación a las subjetividades de sus estudiantes, desde una vinculación relacional estrecha, donde la cultura de los estudiantes es el medio para la generación de conocimiento. Las comunidades rurales, por su naturaleza, presentan mayor cohesión social, es por ello que para el gerente educativo es imprescindible trabajar articuladamente con las familias.



Uno de los ámbitos humanos donde se representan o reflejan de manera importante todos estos cambios es en la familia, dada su alta vinculación con la economía, la política, la cultura; es así que en cuanto a la economía es productora y receptora de bienes y servicios, así como receptora de beneficios sociales. En relación con la política, es la gran intermediaria entre los individuos y el estado, así como ante otras organizaciones; también en la educación, en cuanto a los procesos de participación ciudadana y los valores y ejercicio de la democracia. En torno a la cultura, es la familia la que principalmente genera y transmite valores, tradiciones, manifestaciones culturales, a través del reconocido proceso de socialización. Si bien hoy la familia sigue cumpliendo con estas funciones y tareas, los cambios de la sociedad le han demandado “ajustes” importantes y que por cierto todavía están en evolución. (Castro, 2012, p. 181).

La consideración del contexto de los niños y los jóvenes, permite al gerente vincular a las familias y a la comunidad a los procesos de formación, fortaleciendo el desarrollo pensado desde la misma realidad cultural, política y económica de la región. Castaño, Pacheco y Bustos (2010), proponen que los contenidos curriculares y los programas de formación deben estar enfocados a las realidades del contexto, particularmente de los sectores rurales e indígenas de los países. “Esto conlleva pensar en la necesidad de formar docentes con posibilidades de enfrentar estas condiciones generando alternativas educativas que aporten a la comprensión de la diversidad y contribuyan a propiciar diálogos entre las distintas visiones de mundo” (Castaño, et. al., 2010, p. 96). Por su parte, González (2011), propone que el territorio rural, no se contextualiza solamente en el campo, como espacio físico, sino en

las dinámicas sociales y culturales que permiten la continuidad de la ruralidad en determinados grupos humanos.

Se puede deducir que el rasgo territorial es determinado, tanto por la confluencia interna, propia de la interacción poblacional, como por la concurrencia de los factores “exter-nos”, que intervienen en un espacio. Con este corolario, se debe admitir que el análisis del espacio rural parte por reconocer, tanto las relaciones endógenas como las externas, que suceden en los distintos ámbitos propios del quehacer de sus habitantes. Desde esta perspectiva, una explicación de cambios en lo rural obedece a un viraje en la naturaleza y en la dinámica de las interacciones de sus habitantes. (González, 2011, p. 95).

Los recursos que brinda el entorno se convierten en mediaciones y facilitadores para una interacción cultural entre el gerente educativo, los docentes y los estudiantes. Si bien, el docente como agente formador cuenta con determinadas capacidades para transmitir y fomentar la generación de conocimiento, el gerente educativo es quien garantiza las condiciones para la creación de capacidades a partir de los recursos del territorio y de la comunidad. El mismo autor plantea:

Los territorios como espacios reveladores de la dinámica social presentan diversas características en función de su capital social. Los vínculos de confianza, de reciprocidad y de cooperación operan en un contexto determinado por los recursos naturales y las elaboraciones sociales, propias de un espacio. En este sentido, los procesos de decisión de los actores, así como las racionalidades contenidas en ellos son complejos y no admiten una uniformidad conceptual. (González, 2011, p. 97).

Las dinámicas sociales son las que permiten el fortalecimiento de los procesos de



formación y a partir de estos el desarrollo de la misma comunidad. Sin embargo, ¿cuál es el rol del gerente educativo en los contextos rurales?, pues, esta se fundamenta en las mismas cuatro gestiones brindadas por el MEN (2008), las particularidades de las ruralidad, generan una condición especial en la gestión de las instituciones, y es que el desarrollo de la región tiene mayores consideraciones de los ejes de la sostenibilidad, desde perspectivas de la diversidad y desde una mirada holística de las condiciones culturales de determinados actores. Es el gerente educativo entonces un gestor, un mediador entre los sujetos, su realidad y las transformaciones que pueden darse a partir del reconocimiento del contexto desde procesos innovadores, es decir, permitiendo que la misma comunidad diseñe sus estrategias de crecimiento y desarrollo.

¿Cómo promover la innovación partiendo del desarrollo endógeno? El gerente educativo y los demás agentes de formación requieren de una mirada apreciativa Ospina-Ramírez & Ospina-Alvarado (2017) proponen que la creatividad del docente para reconocer las capacidades y potencialidades de los estudiantes, dependerá de una mirada apreciativa, es decir, la capacidad de ver las potencialidades a pesar de las dificultades de determinados contextos, buscando generar transformaciones desde las potencias de los sujetos. Schnitman (2012) propone también el diálogo generativo como una estrategia para generar procesos de creación en las comunidades, que nuevamente, consiste en por medio del diálogo permitir la emergencia de las capacidades de la comunidad para enfrentar las condiciones de vulnerabilidad o riesgo. El reconocimiento de las características del territorio, su diversidad, su cultura, sus dinámicas políticas, económicas, religiosas y sociales le permitirán al docente realizar el planeamiento educativo desde el respeto por las diversas cosmovisiones y por las diferentes maneras de construir el mundo.

Un caso de desarrollo endógeno e innovación educativa en el campo colombiano.

Uno de los ejemplos de éxito de la relación entre desarrollo endógeno e innovación educativa en contextos rurales, es la educación en el campo en el caso colombiano, específicamente en el territorio de Caldas.

En varias zonas del departamento se adelantan los actos de graduación de los jóvenes rurales de 13 municipios del Departamento que vienen egresándose de sus estudios de educación superior en los niveles técnico, tecnológico y profesional. El acto más reciente fue con 19 jóvenes de la Institución Educativa Jerónimo de Tejelo del municipio de Anserma, donde se graduaron del programa Técnico Profesional en Procesos Agroindustriales de la Universidad Católica de Manizales. Durante la semana los actos de graduación serán en los municipios de Manzanares, Riosucio, Salamina y Pacora. La Secretaria de Educación, María Aracelly López Gil, informó que hasta el momento cuatro mil jóvenes rurales adelantan sus estudios de educación superior en los 27 municipios de Caldas y se pretende vincular 1.300 jóvenes rurales más. (Trujillo, 2015, p. 1).

La relación que se gestó desde el Comité de Cafeteros de Caldas, comprendiendo las necesidades del Departamento de Caldas en términos de educación para las zonas rurales, permitiendo el diseño de una estrategia propia que implicó la movilización de la Universidad hacia los diferentes territorios y su relación con las escuelas de las veredas y zonas rurales, para la generación de un programa de profesionalización en el campo bajo el modelo de la Escuela Nueva, llevando programas

particulares y generando alianzas con el Gobierno. Carlos Mario Nieto, quien es el Coordinador de los Programas Técnicos y Tecnológicos en Turismo de la Universidad Católica de Manizales, expresa:

El éxito de la iniciativa se debe a la generación de alianzas, el Comité de Cafeteros de Caldas diseñó su propio proyecto educativo desde el reconocimiento de las necesidades del campo. El Comité de cafeteros tiene presencia en todo el departamento, entonces la gente les cree, la gente tiene confianza en ellos. Entonces allí se generaron alianzas con varias universidades, entre esas la Universidad Católica de Manizales. (Relato de Coordinador desde la Universidad Católica de Manizales, 2017).

La generación de alianzas es clave para la construcción de proyectos educativos en sectores rurales, la institucionalidad puede generar confianza en la comunidad siempre que ya se haya generado relación con esta, que se conozcan sus acciones en el territorio y que se consideren las necesidades locales. El desarrollo territorial desde lo educativo responde a la identificación de necesidades y oportunidades del contexto, Nieto también expresa:

La UCM oferta programas técnicos y tecnológicos en temas de agroindustria y turismo, porque en el campo son las principales opciones de vinculación laboral o de generación de emprendimientos. El Programa de Universidad en el Campo es integral, pues trabaja desde los ciclos propedéuticos, es decir, que permite que estudiantes de décimo y once, se vinculen a los programas técnicos, luego estos se homologan con los tecnológicos y actualmente estamos buscando homologar con el programa pregrado en Administración Turística. Además, la UCM ha buscado estrategias para disminuir al máximo el costo del programa, teniendo en cuenta las condiciones

socioeconómicas de las comunidades, además los estudiantes cuentan con financiación externa. (Relato de Coordinador desde la Universidad Católica de Manizales, 2017).

La sostenibilidad de lo educativo implica también el trabajo articulado con la gestión administrativa, pues como lo menciona Nieto, las condiciones socioeconómicas de las familias rurales implican el diseño específico de estrategias para la financiación de los programas de formación. Por otra parte, desde la gestión administrativa del desarrollo, también es necesaria la relación con el sector productivo:

Los estudiantes tienen prácticas en el sector turístico de manera directa, nosotros como Universidad acercamos a los estudiantes a las empresas turísticas y aportamos también a la profesionalización del sector del turismo. (Relato de Coordinador desde la Universidad Católica de Manizales, 2017).

Una mirada sostenible de las propuestas educativas permite diseñar estrategias para el desarrollo:

Por ejemplo, ahora tenemos una estudiante de la UCM que con sus papás produce café, entonces la UCM ahora va a sacar su propia marca de café aportando a la tecnificación de la producción de esta familia cafetera, además, la estudiante ha podido aportar también al proyecto de vida de sus papás. La intención de este promover el relevo generacional, que los jóvenes del campo puedan soñar allí su futuro. (Relato de Coordinador desde la Universidad Católica de Manizales, 2017).

La comprensión de la sostenibilidad desde el eje económico, favorece la generación de propuestas educativas que le permitan al estudiante desarrollar capacidades para el trabajo, el emprendimiento y el desarrollo. Las posibilidades que brinda este programa, son evidencia de la necesidad del trabajo articulado y el



pensamiento de lo educativo desde el triaje de la sostenibilidad y de la innovación.

Conclusiones y comentarios finales

La innovación, la sostenibilidad y el desarrollo, son categorías que se pueden articular por medio de procesos educativos endógenos, es decir procesos educativos pensados y desarrollados por la misma comunidad, sin desconocer las condiciones de la globalización y las dinámicas sociales e internacionales; consiste en el reconocimiento de las capacidades y potencialidades de las comunidades rurales, su diversidad, su cosmovisión, sus creencias, su cultura. Partiendo de los recursos con los que cuenta la comunidad, se podrán identificar estrategias propicias para fomentar el desarrollo desde los procesos de formación.

El docente como gerente de aula, permite que la planificación educativa considere las diferentes gestiones desde una mirada innovadora incremental en contextos rurales, es una innovación que permita cambios graduales y procesuales, evitando rupturas entre las dinámicas culturales y los objetivos de la formación,

buscando la articulación entre unos y otros, valorando la riqueza de los recursos del contexto rural y la oportunidad de generar procesos educativos personalizantes, centrados en las subjetividades e identidades que se constituyen en grupos humanos rurales.

La vinculación entre lo educativo y lo comunitario, permitirá también la articulación con el sector externo, para la generación de estrategias sostenibles en el tiempo y que aporten seguridad y desarrollo al proyecto de vida de los jóvenes y de sus familias en contextos rurales.

Será necesario seguir indagando sobre la innovación en contextos rurales y para futuras investigaciones, analizar cómo las dinámicas de estos contextos pueden también generar impactos transformacionales en la educación en contextos urbanos, desde el reconocimiento del valor cultural, ambiental y territorial. Pues, como se ha mencionado previamente, no se trata de encerrar la educación en el contexto rural, consiste en generar el desarrollo desde el interior de la comunidad y poder expandir la generación de conocimiento a nuevos territorios, nuevas miradas, nuevas maneras de construir la realidad.

Bibliografía

- Bustos-Jiménez, A. (2010). *Aproximación a las aulas de escuela rural: heterogeneidad y aprendizaje en los grupos multigrado*. Revista de Educación, 352. Mayo-Agosto 2010. pp. 353-378. Recuperado de: http://www.revistaeducacion.mec.es/re352/re352_16.pdf.
- Castaño, N., Pacheco, D., E. y Bustos, (2010). Aproximación a las prácticas educativas en tres contextos culturalmente diversos desde la perspectiva de los estudiantes en formación de la licenciatura en biología. Bio-grafía: Escritos sobre la Biología y su Enseñanza Vol. 4 No 7. ISSN 2027-1034. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Norma_Castano/publication/260592465_Aproximacion_a_las_practicas_educativas_en_tres_contextos_culturalmente_diversos_desde_la_perspectiva_de_los_estudiantes_en_formacion_de_la_Licenciatura_en_Biologia/links/00b7d531a47fa0911a000000.pdf.
- Castro, A. (2012). Familias rurales y sus procesos de transformación: Estudio de casos en un escenario de ruralidad en tensión. Psicoperspectivas, 11(1), 180-203. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Crul, M. & Diehl, J.C. (2007). *Manual de Diseño para la sostenibilidad D4S: un enfoque práctico para las economías en desarrollo*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. ISBN: 978-92-807-2915-

3. Recuperado de: <http://www.unep.org/resourceefficiency/Portals/24147/Business-Resource%20Efficiency/D4S%20Spanish.pdf>.
- Delgado, F., Tapia, N. y Lisperguer, G. (2005). El conocimiento indígena para el desarrollo endógeno. *Revista Compas*. Recuperado de: <http://www.agruco.org/compas/revista/76-nad-7-compartiendo-visiones-demundos-locales.html>.
- Escalona, A., Plata, D., Romero, M. (2009). *Gerencia educativa y educación ambiental en el marco del desarrollo sostenible*. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacin. ISSN: 1856-6189. Vol. 6. Edición No. 1. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/487/1212>.
- González, W. (2011). *La dinámica social en la definición del espacio rural*. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica* 14 (1): 93-99. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v14n1/v14n1a12.pdf>.
- Kahandawa, K.A., (2010). El enfoque de movilización social. *Revista CONPAS*. (16). Bolivia: Agruco. Recuperado de: <http://www.agruco.org/compas/pdf/COMPAS%2016.pdf>.
- Ministerio de Educación Nacional (2015). *Proyectos Innovación y Pertinencia*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-55279.html>.
- Ministerio de Educación Nacional (2009). *Educación para la Innovación y la Competitividad*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183895.html>.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el Mejoramiento Institucional*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades*. Barcelona: Paidós.
- OEI, (2008). *Metas educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Ospina-Ramírez, D. A., & Ospina-Alvarado, M. C. (2017). Futuros posibles, el potencial creativo de niñas y niños para la construcción de paz*/Possible futures, the creative potential of children for peacebuilding/ Futuros possíveis, o potencial criativo de meninos e meninas para a construção da paz. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 175.
- Revista Compas, (2010). *Metodologías para apoyar el desarrollo endógeno sustentable*. Bolivia: Agruco. Recuperado de: <http://www.agruco.org/compas/pdf/COMPAS%2014.pdf>.
- Revista Compas, (2009). *Educación para la biodiversidad*. Bolivia: Agruco. Recuperado de: <http://www.agruco.org/compas/pdf/COMPAS%2014.pdf>.
- Schnitman, D. (2012). *Diálogos Generativos*. Recuperado de: http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/files/Content/5695612/DS-Dialogos_Generativos.pdf.
- Trujillo, J. R. (2015). *Universidad en el Campo sigue egresando jóvenes rurales*. Radio Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://www.radionacional.co/noticia/universidad-en-el-campo-sigue-egresando-jovenes-rurales>.
- Vera, D., López-Pérez, M. (2015). *Resiliencia Académica: una alternativa a explorar en la educación de niños y niñas en contextos rurales*. *Revista Integra Educativa*. Vol. VII / N° 2, pp. 187-205. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/pdf/rii/rii/v7n2/v7n2_a12.pdf.
- Zamorano, J. (2008). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España: OCDE y Eurostat. Recuperado de: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#concepto.