

vinculantes que articulan los eventos y procesos de la gestión académica, administrativa, comunitaria y directiva, facilita la conversión de los diseños administrativos y de planeación en formas vivas que son apropiadas por los actores de la vida escolar.

A.A.: Para mí se articulan en la definición concreta de un Plan Estratégico Institucional, que asegure una correcta difusión de los procesos de la institución educativa entre cada uno de los responsables.

R.A.: Si hay una visión compartida de lo que se quiere y necesita es posible articular estos ámbitos de la gestión; si hay propósitos pedagógicos compartidos que se priorizan en las diferentes dimensiones y si esas dimensiones se ponen al servicio de estos propósitos generales; si hay un rector que lidere el trabajo y evite la dispersión de acciones, si se cuenta con equipos de trabajo que contribuyan a dicha articulación y con el apoyo de un plan de mediano y largo plazo, así como con recursos suficientes para su ejecución.

A.T.: ¿Cuál es el lugar de la autoevaluación institucional en el proceso de gestión de una institución?

A.A.: El control sobre el cumplimiento de las directrices institucionales definidas en el Proyecto Educativo Institucional, su manual de convivencia y, en general, de los objetivos y demás requisitos planeados.

R.A.: La autoevaluación es un ejercicio importante de revisión interna de los procesos escolares, bien sea como punto de partida para emprender acciones de mejoramiento, o como práctica frecuente para ir haciendo ajustes dentro de la cotidianeidad escolar. La autoevaluación, cuando se promueve desde dentro de las instituciones, se convierte en un elemento de mejoramiento importante en sí mismo. Puede ser potenciada cuando se tienen propósitos de mediano plazo que permitan ver los logros y dificultades en una perspectiva de proceso institucional, de manera que se supere el mero balance anual de actividades, que a menudo termina repitiendo procesos y acciones de un año a otro sin poder analizar continuidades y rupturas.

D.M.: Tradicionalmente la autoevaluación institucional ha sido una actividad instalada en el cierre del año lectivo, como referente, más o menos importante, de la gestión adelantada. El haber dependido durante muchos años de un direccionamiento de las secretarías de educación como requerimiento formal y casi nunca como instrumento de análisis o de reflexión para la toma de decisiones en políticas públicas, había mantenido la autoevaluación como un ritual intrascendente y desprendido del cuerpo institucio-



David Montealegre Pedroza es licenciado en Ciencias de la Educación, con especialidad en Gestión de la Calidad y maestría en Educación, de la Universidad Javeriana de Bogotá. Fue presidente de la Asociación Distrital de Educadores, diseñó el reconocimiento Galardón a la gestión escolar, el Navegador Pedagógico Urbano y el Seminario permanente de Rectores de Bogotá. Actualmente es el rector del Colegio Técnico República de Guatemala (I.E.D.) de Bogotá.

nal. En la medida en que el proceso de autoevaluación, más que reporte sea una resignificación sobre el horizonte institucional y las estrategias para su alcance, ha venido tomando relevancia y se ha ido convirtiendo en una excusa perfecta para construir diálogos e interacciones con el entorno y con otras organizaciones. En el mundo interior ha constituido igualmente una información valiosa para priorizar acciones y para democratizar la vida escolar.

A.T.: ¿Cómo evaluar el proceso de gestión y cada cuánto tiempo?

R.A.: La evaluación debe tener sentido y utilidad para los diversos miembros de la institución en la medida en que los resultados se usen en función del mejoramiento. Debe ser organizada, con referentes claros basados en la visión compartida y en la planeación apoyada, además, con algunos instrumentos. La periodicidad depende del contexto específico de la institución educativa; en todo caso, debería ser frecuente, por lo menos bimensual para los directivos, y anual para todo el colectivo docente.

D.M.: Como teoría, la evaluación es un hecho consustancial a la gestión y está prescrito en formatos como el PHVA, Planear-Hacer-Valorar-Actuar. La evaluación es un proceso inevitable y el problema sigue siendo la práctica escritural y el registro sistemático de los avances y aprendizajes en los eventos y procesos.

A.A.: Aunque estos períodos son propios de la institución, debido al tiempo establecido para el logro de sus objetivos y cumplimiento de requisitos, podría ser apropiado efectuarlo al finalizar el calendario escolar, de manera que se pueda tener información suficiente para determinar fortalezas y aspectos por mejorar.

A.T.: ¿Qué papel juegan los docentes en la gestión educativa?

A.A.: Son los principales responsables de la difusión, formación y evaluación de los requisitos establecidos en los principales planes institucionales.

R.A.: Ellos son fundamentales en la gestión y en el trabajo escolar; todas las acciones escolares pasan por los maestros. Lo pedagógico es el eje articulador de los procesos de gestión y de cambio escolar. La contribución de la gestión al trabajo pedagógico y de los docentes es su capacidad para propiciar un entorno favorable al aprendizaje.

D.M.: Luego de desmitificar la gestión como una responsabilidad exclusiva de los directivos docentes y de desplegarse a los diferentes ámbitos de la vida institucional, los docentes paulatinamente han venido asumiendo un mayor protagonismo en la reflexión, argumentación y resignificación de los procesos de gestión, a tal punto que, en no pocos casos de la vida en el aula, cuentan con un dispositivo de soporte, activado por los maestros, para materializar experiencias, saberes y prácticas, antes muy sustentadas pero carentes de coherencia y consistencia organizacional.

A.T.: ¿Cuál es la relación de la gestión y el trabajo en competencias con los estudiantes?

A.A.: Hacer gestión involucra planificar cada uno de los recursos y requisitos necesarios para asegurar las competencias de los estudiantes y poder determinar, con la evaluación, si estas se han adquirido o si es necesario efectuar ajustes pertinentes (acciones correctivas, preventivas y de mejora), de tal manera que se genere un ciclo permanente en torno al mejoramiento de las competencias de los estudiantes y de la institución.

R.A.: En los sistemas educativos se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación mediante pruebas en competencias. El trabajo de una institución bien organizada, con una intencionalidad clara en la propuesta y trabajo pedagógico, tiene mayores posibilidades de lograr mejores resultados académicos y de desarrollo personal y social en sus estudiantes.

D.M.: Cada uno de los términos gestión y competencias aporta elementos que fortalecen su interrelación. Mientras la gestión ofrece estructura y forma de desarrollo, las competencias suministran el panorama y la dinámica para la acción de la enseñanza y el aprendizaje. En términos prácticos, la adquisición de competencias provee información para priorizar acciones, diseñar procesos, formular objetivos y realizar acompañamientos para el desarrollo.