

**-PUNTO DE VISTA-**

## **Liderazgos analógicos bogando en la plétora virtual**

### *Analog Leaderships Roaming the Virtual Plethora*

**Juan Bautista Rodríguez-Uribe<sup>1</sup>**

Pese a ser una impronta, o a lo menos un eslogan propagandístico permanente en las campañas, compromisos y anuncios de las autoridades políticas, la innovación, como modelo y praxis en el desarrollo del país, sigue estando ausente. Esto según diversas fuentes tanto privadas como estatales, queda adverado y manifiesto por la OCDE, que sitúa a Chile en los últimos lugares de inversión en innovación y desarrollo. Siendo la nuestra una economía social de mercado, esto deja al deber al sector privado que en nuestro país solo es responsable del 36% del total de la inversión en innovación, a diferencia de países como China y Japón, donde esta cifra asciende a cerca del 80%. Asimismo, el *Reporte global de competitividad* del Foro Económico Mundial de 2018 sitúa a Chile en el lugar número 53 respecto a su capacidad de innovación. Este escenario es absolutamente más dramático en la administración pública y, por cierto, a lo menos desconcertante, en el ámbito educacional.

Haciendo referencia a la actual coyuntura nacional, en los últimos años, la ciudadanía ha sido sorprendida por no pocos escándalos de corrupción y malversación millonaria de recursos públicos en instituciones dependientes del Estado. Un episodio que puede dar una idea de la dimensión del problema que acá se presenta es lo ocurrido en el ejército chileno, donde las investigaciones realizadas por los organismos pertinentes se vieron enfrentadas a la dificultad de no poder dimensionar los montos, ítems, proveedores, áreas, protocolos ni procedimientos de compra en la administración y adquisición de recursos de esta institución, dado que esta no cuenta con una plataforma o sistema tecnológico institucional, sino que

---

<sup>1</sup> Profesor de Artes; magíster en Informática Educativa; director del Colegio Nueva Braunau, Puerto Varas, Chile; [jbautista@arteced.cl](mailto:jbautista@arteced.cl).

cada departamento, oficina, regimiento, cantón, unidad, etcétera, a lo largo del territorio nacional, utiliza localmente planillas de MS Excel para estos efectos.

Como una consecuencia virtuosa de los hallazgos generalmente periodísticos –tales son los anteriormente expuestos, que más tarde dieron lugar a las investigaciones policiales pertinentes–, observamos y a veces, incluso, somos testigos presenciales de cómo las autoridades deben reaccionar y generar nuevos estándares ante las crisis cada vez más profundas y sostenidas de credibilidad frente a la ciudadanía, que generan la develación sistemática y recurrente de malas prácticas administrativas, negligencia, burocracia y finalmente corrupción. No obstante, aunque cambian los discursos y los paradigmas de fondo, las buenas políticas públicas y sus fundamentales dosis de transparencia, probidad y mecanismos, tanto análogos como tecnológicos, necesarios para monitorearlas, supervisarlas y finalmente garantizarlas, continúan inexorablemente al debe.

Si nos desplazamos al ámbito de la educación, es importante tener presente que la innovación educativa no debe solo circunscribirse al ámbito pedagógico. Lo que se observa en este ámbito es, precisamente, el hecho de que tras décadas de inversión en *hardware*, *software*, insumos y laboratorios tecnológicos, no solo no se han registrado los avances esperados en los logros de aprendizaje y en la calidad de la enseñanza, sino que tampoco se ha mejorado, ni cualitativa ni cuantitativamente, la gestión educacional. Esto último, sin lugar a dudas, es de especial gravedad si consideramos que la gestión educacional es un factor crucial para el logro del objetivo fundamental que debe tener el país para alcanzar un desarrollo sostenido y coherente con siglo XXI: una educación de calidad.

Los modelos de gestión y las teorías sobre liderazgo educativo son letra muerta en las reuniones de trabajo, planificación y administración de las escuelas y liceos públicos del país. Pese a que muchos/as docentes directivos/as hoy cuentan con estudios de posgrado y diplomados en gestión y liderazgo, no existen herramientas ni instrumentos efectivos que permitan canalizar y promover estos nuevos conocimientos y capacidades de abordar la gestión educacional, y darle sentido a la inversión de tiempo y presupuestos en que deben incurrir tanto los actores como el Estado, cuando estas iniciativas son financiadas con recursos públicos. Según fuentes del Ministerio de Educación, entre el año 2012, con 10.711 titulados/as, y el 2016, con 13.873, el porcentaje de profesionales con estudios posteriores al pregrado, aumentó en un 30%.

Una variable importante a tener en cuenta para entender este déficit en la gestión educacional es el hecho de que al menos un 60% de directores y directoras de establecimientos públicos, según un estudio realizado por Valenzuela, Allende y Vanni (2018), al cabo de cinco años en su cargo, no continúan ejerciéndolo en el mismo establecimiento. Esto suele generar un conflicto permanente para los equipos docentes y las comunidades educativas, dado que estos cambios de jefatura van asociados a nuevas formas, sellos y énfasis puestos por parte de quienes asumen la nueva dirección del establecimiento. Sin duda, esto podría minimizarse, si existiese un sistema instalado en cada uno de estos establecimientos educacionales que permitiera dar continuidad a los proyectos educativos definidos por la comunidad y no por la impronta de un/a determinado/a y transitorio/a director/a. La trayectoria, el desarrollo, la continuidad y los niveles de éxito de estos proyectos estarían protegidos y mayormente garantizados.

Existen diversas plataformas y aplicaciones, privadas y públicas, para llevar bases de datos y distintos procesos sistémicos dentro de los establecimientos educacionales. Las plataformas y aplicaciones públicas son principalmente de registro estadístico y de evidencias, sin costo para las escuelas y liceos. Las privadas, mayormente de gestión curricular y desarrollo de informes, son financiadas con recursos directos del sostenedor, cuando se licitan para la administración de todos sus establecimientos, o con recursos propios de los establecimientos, cuando estos los incluyen dentro de sus acciones en los planes de mejoramiento educativo. No existe, sin embargo, ninguna plataforma que haga converger los criterios, indicadores e instrumentos, y que se focalice en lo que necesitan los equipos directivos para optimizar sus procesos de gestión de manera colaborativa, participativa, transparente y responsable, que además sea gratuita y autoadministrable.

Procesos de gestión participativos, democráticos e inclusivos, son de suyo garantes de la eficacia. Así mismo, las instituciones educativas que cuentan con efectivos liderazgos y dosis importantes de meritocracia, poseen las fortalezas para llevar adelante procesos de cambio e innovación conectados con las aspiraciones y metas de sus comunidades. Todos estos factores son un valor supremo cuando se trata de analizar y proyectar el mejoramiento de una institución educacional, no obstante su complejidad, dada la multiplicidad de factores que la componen, tales como historia, tradición, estructuras y cultura organizacional, competencias funcionarias y las características de los estamentos de este colectivo sistémico.

Aquellas escuelas y liceos que dialogan sobre sus proyectos educativos y los materializan de manera participativa, son los que articulan eficazmente las distintas dimensiones que componen la estructura de la organización, es decir, la pedagógico-curricular, la convivencial, la comunitaria y la organizativa.

Con la entrada en vigencia de la nueva normativa que contempla la Ley de Inclusión (Ley 20.845) y la Ley sobre Violencia Escolar (Ley 20.536), no pocos paradigmas y prácticas anquilosadas en el acervo pedagógico nacional de los llamados establecimientos emblemáticos han experimentado el rigor de los nuevos tiempos. La inclusión, en lugar de la selección de estudiantes, y el fin al lucro, acompañados de la movilización social por una educación gratuita y de calidad, alertan sobre un sistema educativo cuya agenda de cambios se enfrenta a una institucionalidad educacional con enormes deficiencias en todas sus dimensiones, más allá de lo meramente económico, estatus y/o quintil social de los sujetos de la educación en la aulas de la patria. Especialmente preocupantes son las condiciones en que se ejerce la docencia, tanto por su precariedad operativa y curricular, como por el nivel de competencias, vocación y calidad de los profesores y las profesoras del sistema.

No obstante las consideraciones previas, existe un ámbito aún menos explorado y abordado en esta vorágine: la gestión educacional y la responsabilidad que les cabe en este intento de modernidad criolla por mejorar la calidad de la educación, a los equipos directivos, esto es, a los actores y actoras que deben ejercer la conducción y los liderazgos en los procesos de mejora continua.

Categorico debe ser el distingo entre lo que la realidad demanda e impone como prerrogativa histórica y lo que al cabo de estos más de veinte años seguimos definiendo como innovación: usar un procesador de textos para construir una prueba o sacar los promedios aritméticos semestrales en una planilla Excel no son innovación alguna. Tampoco que los/as estudiantes naufraguen en Google sin una bitácora pedagógicamente rigurosa, si pretendemos dar el salto hacia la modernidad instruccional.

Nadie encontraría sensato diseñar una prueba con una máquina de escribir, en pleno siglo XXI, aun cuando sabemos que esto ocurre bastante y no precisamente por la falta de un ordenador.

Por otra parte, se debe insistir en que no debemos fijar la mirada en los medios informáticos asociados solo a la dimensión curricular, dado que la gestión, la convivencia, la planificación de la enseñanza y la comunicación con la comunidad educativa, tienen un poderoso aliado en las TIC.

La educación en Chile adolece desde hace mucho de incontables patologías, no todas de su propia biología, tras haber sido reengendada en la década de los noventa del siglo pasado, con un sistema inmunológico de suyo falible. Por cierto, un número importante de estos padecimientos tienen un origen externo, por daño colateral, es decir, no son propios de su fisionomía, de su estructura curricular o dimensión administrativa financiera, sino el genuino producto de aquello que en la más amplísima pluralidad de curiosidades constituye parte importante de nuestra cultura del hacer: lo que algunos eufemística y folklóricamente identifican y señalan con la frase “a la chilena”, es decir, a medias, en la medida de lo posible, con incongruencias o, de plano, como una abierta alegoría de lo absurdo.

## Referencias

- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Valenzuela, J.P., Allende, C., y Vanni, X. (2018). *Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: primeros hallazgos para políticas públicas* (Nota Técnica N° 8). Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT8\\_TRAYECTORIA-DE-LOS-DIRECTORES-CHILENOS-DURANTE-LA-ULTIMA-DECADA\\_28-11-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT8_TRAYECTORIA-DE-LOS-DIRECTORES-CHILENOS-DURANTE-LA-ULTIMA-DECADA_28-11-18.pdf)