

Gestión educativa y prospectiva humanística

Xicoténcatl Martínez Ruiz / Daffny Rosado Moreno
COORDINADORES



COLECCIÓN PAIDEIA SIGLO XXI



Gestión educativa y prospectiva humanística

Xicoténcatl Martínez Ruiz y Daffny Rosado Moreno, coordinadores

Primera edición 2013

D.R. ©2013 Instituto Politécnico Nacional

Av. Luis Enrique Erro s/n

Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”, Zacatenco,

Deleg. Gustavo A. Madero, C. P. 07738, México, D. F.

Coordinación Editorial de la Secretaría Académica

Secretaría Académica, 1er. Piso,

Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”

Zacatenco, Del. Gustavo A. Madero, C.P. 07738

Diseño y formación: Quinta del Agua Ediciones, SA de CV

Cuidado de la edición: Kena Bastien van der Meer

ISBN: 978-607-414-431-4

Impreso en México / Printed in Mexico

Índice

Prólogo	
Gestión educativa: un punto de vista desde la experiencia <i>Daffny Rosado Moreno</i>	11
Introducción <i>Xicoténcatl Martínez Ruiz</i>	15
PRIMERA PARTE	
Gestión educativa en el Instituto Politécnico Nacional	
Capítulo 1	
El camino a Siracusa: gestión educativa con prospectiva humanística <i>Xicoténcatl Martínez Ruiz</i>	25
Capítulo 2	
La gestión educativa: concreción y transformación <i>Fernando Chacón Lara Barragán</i>	51
Capítulo 3	
¿Cómo fortalecer las instituciones de educación superior? <i>Judith Claudia Rodríguez</i>	71

Capítulo 4	
¿Qué significa incorporar mecanismos de gobernanza en los procesos de cambio curricular?	93
<i>Rocío Huerta Cuervo</i>	

SEGUNDA PARTE

La mirada de otras instituciones

Capítulo 5	
La gestión de la educación superior y el futuro de las instituciones educativas en el orden mundial	117
<i>Roque González Salazar</i>	
<i>Carmen Carrión Carranza</i>	

Capítulo 6	
La universidad pública frente a la ciudad global	139
<i>Hugo Enrique Sáez Arreceygor</i>	

Capítulo 7	
Gestión educativa y construcción de estándares de logro académico	159
<i>Abel Rubén Hernández Ulloa</i>	

Sobre los autores	175
-------------------	-----

Introducción

Xicoténcatl Martínez Ruiz

El propósito de este libro, *Gestión educativa y prospectiva humanística*, es recuperar un conjunto de reflexiones en torno a dos preguntas: ¿qué tipo de gestión educativa requiere nuestro tiempo? y ¿cómo cultivar una gestión con prospectiva humanística en el escenario contemporáneo? Uno de los grandes retos de diseñar políticas educativas es cómo llevarlas a la práctica y vislumbrar de qué manera configuran el futuro de un sistema educativo. La visión prospectiva en el diseño de las políticas educativas y la gestión ocupa uno de los primeros lugares en la agenda de los países; basta con mirar los diversos análisis internacionales para darse cuenta de que la justificación es casi obvia, es decir, que tiene el propósito de anticiparse a una incertidumbre cada vez mayor de cómo será el escenario en esta y las próximas décadas.

Por ello, la primera pregunta busca una reflexión prospectiva acerca del papel de la gestión en el proceso de cambio y posicionamiento de una institución educativa, particularmente en el escenario socioeconómico de un país y en su interacción global. Esto ocurre en una dinámica de necesidades y relaciones sociales en continua transformación, donde la visión futura es insoslayable y se acentúan las siguientes preocupaciones asociadas: i) cómo fomentar estrategias para reducir la desigualdad social mediante prácticas más efectivas de gestión reales y sostenidas y, sobre todo, que logren una mejora social; ii) el reto de diseñar una política y gestión educativas es anticipar escenarios y saberes para lograr modelos más eficientes de adaptabilidad de las instituciones educativas a un entorno de transformación constante; iii) las prácticas de gestión educativa (GE) son fundamentales en la reconfiguración contemporánea de las instituciones

de educación superior (IES), que no solo son y serán generadoras de conocimiento, sino también guías para la acción social y la conservación del medio ambiente.

La segunda pregunta lleva implícito un llamado a reflexionar acerca de una gestión educativa que fomente una cultura humanística contemporánea, esto es, que sea capaz de considerar las necesidades sociales contemporáneas como guía para orientar una gestión humanística cada vez más multicultural e internacional. La pregunta comprende las siguientes tareas interrelacionadas: a) cómo fomentar el pensamiento crítico y el pensamiento creativo desde el diseño de políticas educativas y las prácticas de gestión; b) cómo cultivar la visión de ciudadanía mundial, su dimensión ética, con los demás seres humanos y con el medio ambiente. En ambas tareas, la gestión educativa con prospectiva humanística se define como el cultivo de la dimensión humana que provee la educación, y se manifiesta en formas de respeto a la diversidad y de congruencia ética. Desde las experiencias de una comunidad epistémica que genera y transmite conocimiento, pero incorpora ese saber a sus prácticas y aprende como institución de experiencias compartidas, esto genera un conjunto de reflexiones de tipo ético y amplio sentido social.

Gestión educativa y prospectiva humanística es un libro cuyas antípodas se ubican en múltiples fuentes de inspiración. Una de ellas tuvo lugar la tarde del 15 de marzo de 2012, en el estado mexicano de Querétaro. El Instituto Politécnico Nacional presentó una iniciativa histórica para la vida de una institución y su pertinencia social. Allí confluyeron historia y vida, identidad y diversidad, certeza e incertidumbre; pares de experiencias hiladas por la complejidad enteramente humana que nos define y llamamos trascendencia: la iniciativa de visualizar esta institución en el escenario del 2036. ¿Cuál es el aprendizaje que resulta cuando se evoca el abismo de la distancia temporal y la insoslayable finitud de nuestro ciclo biológico de vida? Quizás deberían ser diversos aprendizajes, uno para cada quién, y otros en conjunto como institución, no lo sé. Sin embargo, puedo hablar de un par que desde entonces siguen latiendo. Al escribirlos, tengo la esperanza de que el pensamiento utópico que han cultivado pacientemente deje su *status* de utopía y se convierta en una realidad en el IPN: el aprendizaje de la generosidad y el autoexamen. Ambos impregnaron, e impregnan, me atrevo a decir, las palabras de quien logró redirigir la visión de una institución y, así, invitarnos a visualizar el futuro de las prácticas cotidianas de la gestión educativa por encima de la temporalidad. Mirar, desde el presente, hacia un escenario como

el 2036 requiere generosidad y autoexamen. Éstos son dos aprendizajes que impregnaron entonces y animan ahora este proyecto editorial.

La manera en que se acoplan y entrelazan la generosidad y el autoexamen está a la vista, pero no puedo obviarla. La visión de trabajar para construir el futuro –de una institución o de un país– es hija de la generosidad. Es difícil hablar de construir el futuro de una institución, como el IPN, o de dar vida a una prospectiva humanística sin tener un corazón generoso, porque gracias a la conciencia de trabajar para los otros seres humanos –que aún no conocemos y quizás nunca conoceremos– el presente se transmuta en la posibilidad de reinventar e imaginar, de descifrar, desde el aquí y el ahora, lo que puede ayudar a quienes no conocemos y por quienes trabajamos. La generosidad y la prospectiva son una excursión imaginativa que diluye la distancia y embriaga el espíritu del visionario –aquel que logra anticiparse al futuro–, cuya capacidad de concreción en palabras en muchos casos no hace eco, porque aún no existe un escucha. Es aquí donde el genio visionario se vuelve un traductor. Traducir no significa meramente llevar improntas de un contexto a otro, sino hacer entendible para un tiempo aquello que se origina en otro y cuyo contexto es quizá irreplicable. Es ahí donde un visionario logra atisbos de prospectiva y los traduce para hacerlos entendibles para su tiempo. Cada época tiene su traductor o, mejor dicho, sus traductores. Quienes están anticipándose y visualizando un tiempo futuro lo hacen con la pretensión y la angustia –que apenas imaginamos– de que sea entendible para su época: Julio Verne y Aldous Huxley, con sus obras literarias; Tagore y Montessori, con sus modelos educativos; Schopenhauer y Nietzsche, con sus ideas filosóficas; José Vasconcelos y Lázaro Cárdenas, con sus proyectos de nación, solo por mencionar algunos ejemplos. En gran medida, esa visión prospectiva y la generosidad de la que hablo están asociadas al autoexamen. Éste permite hacer una interpretación crítica, no dogmática, personal y a la vez compartida de nuestro quehacer en las instituciones de educación.

Es difícil visualizar el futuro sin antes haber realizado un ejercicio crítico del presente. El ejercicio del autoexamen nos hace conscientes de lo que hacemos y en especial de cómo lo hacemos. El autoexamen implica un estado de alerta y autocrítica de lo que hemos configurado como nuestro presente. Por ser una práctica personal y una acción conjunta necesaria a escala institucional, nos permite renovar la experiencia de cuestionar sistemáticamente nuestras acciones. Por ejemplo, el autoexamen y la prospectiva permiten tener –o al menos visualizar– una estrategia antes de que las situaciones críticas

ocurran. Compartir experiencias, información y ejercitar sinceramente la autocrítica son elementos importantes de la gestión educativa y para desarrollar esa estrategia. La manera concreta en que cada institución determina los aspectos críticos inherentes a su quehacer y ubica sus necesidades, acciones y metas requiere de autoexamen y la capacidad para articular un rumbo con prospectiva.

La reflexión crítica en perspectiva y con prospectiva es inherente a la propuesta de una gestión humanística. No es un juego de palabras, ambas permiten atisbar cómo una acción podría afectar a otra y la manera en que las esferas operativas están interconectadas. Pensar en cómo las cosas están relacionadas es un beneficio no solo para la visión prospectiva, sino para el autoexamen. La capacidad de mirar un entramado de relaciones –quizás un mapa de riesgos interconectados– permite anticipar algunos aspectos de escenarios futuros. El beneficio es indagar las causas de algo, más que leer únicamente los efectos. Un ejemplo es el de las movilizaciones sociales en Oriente Medio: ¿cómo leemos en perspectiva y con prospectiva la Primavera Árabe? Lo que nos mostró es una ausencia de escucha, probablemente de incapacidad de autoexamen y de visión prospectiva por parte de sus líderes. Es un entramado muy complejo que rebasa esta introducción, pero toca al lector reflexionar y pensar en una breve parte de este ejemplo: entender reclamos sociales que circulaban por las redes sociales; mientras que en otras latitudes estas redes mostraban la ausencia de la vida privada y la búsqueda del amigo desconocido número mil. En Oriente Medio se usaron como arma comunicativa y con capacidad organizativa. ¿Entendimos tal distinción?

UN TEJEDOR DE CESTAS

Gestión educativa y prospectiva humanística invita a replantear problemas educativos contemporáneos de manera diferente. En sus siete capítulos, el lector observará que, a la manera del entramado de una cesta, cada parte, cada fibra, cada tejido logra contener algo, en este caso, reflexiones y propuestas. En suma, la intención del proyecto es el ejercicio de reconocer la riqueza de una institución como base para las reflexiones éticas y sociales que generen una propuesta de gestión educativa y prospectiva humanística. El libro tiene dos partes, ambas buscan animar un diálogo, esto es, la visión y las propuestas del Instituto Politécnico Nacional y las de otras instituciones.

El capítulo 1, “El camino a Siracusa: gestión educativa con prospectiva humanística”, toma como punto de partida algunas tendencias recientes de la gestión educativa en un contexto de prospectiva; sugiere su articulación con un enfoque central: gestión humanística para una educación globalizada. En el capítulo 2, titulado “La gestión educativa: concreción y transformación”, Fernando Chacón Lara nos presenta una visión de la dinámica de cambio de la gestión educativa y reflexiona en torno a un enfoque crítico de las dimensiones y problemáticas relacionadas con la gestión y su evaluación. Chacón Lara propone comprender los cambios que se han dado en la práctica de la gestión educativa para, así, aproximarse a los referentes que orientan actualmente su ejercicio.

¿Cómo fortalecer las instituciones de educación superior?, es la pregunta que guía a Judith Claudia Rodríguez y da nombre al capítulo 3. La autora elabora un recuento de diversos logros del Instituto Politécnico Nacional que señalan la transformación de una organización y, en especial, cómo han configurado su carácter social y humanístico para lograr las condiciones que favorecen lo que llama “el ejercicio de un derecho humano fundamental: el derecho a la educación”. En el capítulo 4, leemos el análisis de Rocío Huerta Cuervo titulado “¿Qué significa incorporar mecanismos de gobernanza en los procesos de cambio curricular?”. La autora expone la preocupación por la gobernanza en las instituciones educativas, como el IPN, y se enfoca especialmente en los procesos de cambio curricular. Para Rocío Huerta los planes y programas de estudio son componentes esenciales de los procesos académicos en todas las organizaciones educativas; pero en el caso de las organizaciones de educación superior son una fuente fundamental de identidad institucional.

La segunda parte presenta una serie de propuestas y experiencias de otras instituciones. La primera se halla en el capítulo 5, “La gestión de la educación superior y el futuro de las instituciones educativas en el orden mundial”. El lector encontrará una reflexión esencial para entender la gestión educativa en nuestro tiempo, es decir, desde el enfoque en la prospectiva y la calidad. Roque González Salazar y Carmen Carrión presentan críticamente una aproximación a la noción de calidad educativa: “la calidad está determinada por las condiciones sociales” y responde al momento de desarrollo de cada institución. Por ello, los autores señalan que “la calidad de las instituciones de educación superior se fundamenta en la misión originaria”, algo que requiere una continua reinterpretación. En el capítulo 6, “La universidad pública frente a la ciudad global”, Hugo Sáez Arreceygor reflexiona sobre la universidad

en América Latina y, en especial, aborda cómo en la mayoría de los países latinoamericanos hoy se atraviesa por una crisis educativa. Sáez Arceygor destaca la dinámica de la transformación educativa latinoamericana con el poder global y los poderes fácticos. En el capítulo 7, “Gestión educativa y construcción de estándares de logro académico”, Abel Hernández Ulloa ofrece una reflexión en torno a la función de los estándares, guiada por dos preguntas: “¿cuáles son las aspiraciones que nuestra sociedad tiene respecto al buen desempeño escolar de las y los alumnos? y ¿cuál es el criterio que se ha dado a nuestras niñas y niños para que juzguen los resultados de su trabajo en la escuela?”. La propuesta que subyace a sus preguntas es que los estándares permiten comparar de manera más real lo que un estudiante logra en relación a un grupo, respecto del logro regional y nacional.

Que los contenidos de *Gestión educativa y prospectiva humanística* coadyuven a la reflexión sincera y práctica sobre la necesidad de las políticas educativas acompañadas de un mapa de ‘cómos’ que logren guiar la gestión educativa. Sin este mapa, la política y las reformas educativas se convierten en algo similar a un *kôan* del budismo zen; esto es, en una anécdota paradójica, oscura e inentendible para la práctica educativa. El *kôan* exige años de aprendizaje para que el neófito se aproxime al significado —no para tener una respuesta, aclaro—, sin embargo, en la gestión no se pueden esperar años para lograr una hermenéutica práctica de cada aspecto de la política educativa. Por ello, ese mapa de ‘cómos’ es y será clave en la transformación de un sistema educativo, en particular si pensamos en el cambio de las prácticas docentes y en cómo mejorar lo que ocurre en el aula. Ambos son procesos que requieren una construcción sostenida y un enfoque en las prácticas de gestión.

UNA NOTA DE AGRADECIMIENTO

Conceptualmente compleja e intuitivamente sencilla es una nota de agradecimiento, con la que quiero cerrar esta breve introducción. Tengo una significativa deuda de gratitud con todas las personas que de una manera generosa y práctica han contribuido, de diversas maneras, a concretar el segundo libro del proyecto editorial Paideia Siglo XXI. Quiero reconocer mi gran deuda de gratitud con Cuauhtémoc G. Martínez, quien ha sido capaz de mostrarme la complejidad histórico-social mexicana a través de las precisiones terminológicas de nuestras leyes; con él he reflexionado durante algunos años en torno a

algunos temas contenidos en este libro. También deseo reconocer y agradecer la enorme ayuda de Zoila Castellanos; es debido a su trabajo disciplinado y ejemplar, a su claridad para vislumbrar soluciones prácticas en el día a día de la gestión que diversos momentos de este proyecto se han realizado. La deuda y el agradecimiento también se extienden a Raquel Ruiz Avalos, por su paciencia y comentarios oportunos, siempre cuidadosos, para mejorar algunos pasajes de este libro. Finalmente, quiero agradecer a todas y a todos quienes han inspirado y contribuido –quizás sin saberlo– de una u otra manera con su ejemplo, reflexiones y virtudes prácticas para el contenido de este libro. Deseo agradecer al embajador Roque González Salazar, a Manuel Gil Antón, Liliana Abascal, Elizabeth Solís, Nancy Andrade, Fernando Chacón, Tomás Huerta y Elena Karakowsky.

Ciudad de México
Verano de 2013