

# DESARROLLO DEL ÁREA DE GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LA UMCE DESDE LA DÉCADA DE LOS 90

*Mg. Jorge Ivulic G.  
Departamento de Formación Pedagógica, UMCE  
E-mail: jorge.ivulic@umce.cl.*

## Resumen

Desde sus inicios en la década de los 90' hasta la actualidad, el área de Gestión Educativa de la UMCE, se ha visto marcada principalmente por tres etapas. Inicialmente la gestión educativa se encuentra representada por la asignatura de Administración Educacional que se orienta a los aprendizajes destinados a analizar el funcionamiento del sistema educativo, en un plan que busca potenciar los saberes pedagógicos. Más tarde en el marco del proyecto FID, un proyecto enfocado a fortalecer la formación inicial docente, la administración se transforma en gestión, la que se organiza en dos asignaturas: Gestión Educativa y Proyectos Educativos. Finalmente la etapa actual se caracteriza por la fusión de los aprendizajes en la asignatura de Gestión y Proyectos Educativos, en un nivel avanzado de la línea de formación profesional del plan conocido como MIM, y con una estrecha vinculación con la asignatura troncal Modelos y Enfoques Educativos, que aporta entre otras, la competencia de generar un proyecto de mejoramiento aplicable en algún establecimiento educacional.

**Palabras clave:** Gestión educativa, formación docente, FID, MIM, administración educacional, proyectos educativos

## THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT AREA IN THE OF PEDAGOGICAL TEACHER TRAINING DEPARTMENT AT UMCE SINCE THE 90'S

## Abstract

Since its inception in the early 1990s to the present, the area of Educational Management from UMCE has been marked mainly by three stages. Initially the Educational Management is represented by the subject of Educational Administration that targets learning for analyzing the functioning of the educational system, a plan that seeks to promote pedagogical knowledge. Later in the framework of the project FID, a project aimed to strengthen initial teacher training, the administration is transformed into management, which is organized in two subjects: Education Management and Educational Projects. Finally the current stage is characterized by the fusion of learning in the subjects of Management and Educational Projects, at an advanced level of professional training of the plan known as MIM, and close ties with the core course Models and Educational Approaches, which provides among others to generate the skills for the improvement project in any school organization.

**Key words:** educational management, teacher training, FID, MIM, educational administration, educational projects

Esta colaboración tiene por objeto estudiar las características que presenta el área de Gestión Educativa del Departamento de Formación Pedagógica de la UMCE desde su constitución en la década de 1990 hasta el año académico 2013.

La tarea fundamental de esta área se ha centrado en la docencia a nivel de licenciatura para los futuros profesionales de la educación. Por ello se revisarán los diferentes planes de formación inicial docente que desde el comienzo de los 90' hasta hoy se han dado en la UMCE, y las diferentes asignaturas de las que el área ha sido responsable.

## La gestión como área en la formación inicial de los educadores en la UMCE

El área presenta en la UMCE tres momentos que corresponden a cada uno de los planes de formación inicial que ha implementado la Universidad a partir de 1992.

### Primer Momento

La presencia del área de Gestión Educativa está representada en el momento inicial del período estudiado por la asignatura de Administración Educacional. Durante casi toda la década de 1990 la asignatura se mantendrá en el nivel avanzado de la formación inicial docente. Ella se había incorporado al plan de formación en la década anterior, no obstante ahora la Administración se aprende luego de una secuenciación de asignaturas, a diferencia del plan de los 80' en que ella se impartía mayoritariamente junto a otras asignaturas pedagógicas en el último año de esa formación. Por cierto debe destacarse que si bien en ambos planes aparece la asignatura en el momento avanzado de la formación, en el de los 80' el énfasis del plan estaba centrado en los saberes o áreas de aprendizajes específicos, mientras que en los 90' se produce una mayor preocupación en lo pedagógico.

El equipo de académicos formadores destaca porque casi en su totalidad está conformado por profesores de planta jornada completa. Esta situación permite una estabilidad que marcará una notoria diferencia con lo que ocurrirá la década siguiente.

En este momento inicial puede advertirse que la asignatura de Administración Educacional está centrada en lo que su nombre sugiere elementos de administración básicamente con un fuerte énfasis en los elementos teóricos que permitieran interpretar el funcionamiento tanto del sistema educativo como de las unidades educativas. (Programa de Administración Educacional)

Ahora si se mira desde la perspectiva de los planes de estudio el paso siguiente es lo que se conoce como plan FID, que es un proyecto innovador, pero que como muchas de las situaciones que impactan al área, es un proyecto que se genera básicamente como una preocupación o una política, más bien externa a él e incluso a la propia Universidad.

### Discusión sobre la Formación Docente

Ciertamente se actualizaba la preocupación que debiera encausar el quehacer de los académicos vinculados a la formación docente en su tarea cotidiana, **¿Cómo se prepara de mejor manera a los futuros profesores?** Hacia mediados de la década de 1990 se consolidaba la reforma educacional, una política educacional que se comenzó a formular paulatinamente a partir del retorno a la democracia, y en la cual la Administración Educacional como se la había entendido hasta entonces empieza a replantearse, instalándose en el MINEDUC y en las instituciones que colaboran en dicha política, un concepto nuevo, distinto, algo ajeno al ámbito educacional, la Gestión Educativa.

La UMCE advierte la necesidad de prepararse para elaborar un nuevo proyecto formativo el que se discute internamente durante varios años, pero sin mucha certeza de cómo evolucionaría la política de

formación docente, hasta que en el año 1997 las autoridades del MINEDUC definen lo que deberán ser los proyectos que concursarán para innovar la formación inicial, fijando un horizonte desde arriba.

Debe destacarse que la implementación de un nuevo marco curricular primero en la educación básica y luego en la media acelera la necesidad de avanzar en la revisión de la formación inicial docente. En el concurso abierto por el MINEDUC participaron una gran cantidad de casas formadoras, 17 de las cuales obtuvieron importante financiamiento, entre las cuales destacaron instituciones como la UPLA y la UMCE, dado su potencialidad para intervenir el conjunto de esa formación inicial. (Avalos B., 2002).

La política educacional tenía entre sus pilares el desarrollo profesional docente puesto que asumía la importancia del profesorado en cualquier intervención de gran envergadura, pero también se hacía cargo del deterioro que el ejercicio profesional presentaba durante más de una década, y cuyo signo más evidente era que los puntajes de ingreso a las pedagogías disminuían progresivamente. (MINEDUC, 1998). Por otra parte muchos de los estudiantes que ingresaban a las instituciones formadoras tampoco manifestaban un compromiso pedagógico, entonces el programa FFID es expresión de la búsqueda de fortalecimiento de dicha etapa formativa. También debe recordarse que fue este programa el que introduce la construcción teórica que por primera vez en forma masiva difunde el concepto de que la profesión docente debe entenderse en dos momentos: el inicial y luego la formación continua.

## Segundo momento de la participación del área

En el segundo momento la referencia a la Administración Educacional se pierde definitivamente y el área asume nuevos desafíos puesto que su trabajo se fragmenta en dos asignaturas, en el cuarto semestre de la formación que si bien es cierto sigue siendo común a todas las carreras, se presenta la Gestión Educativa y luego de una especie de laguna en el octavo semestre se crea una asignatura con la mitad de las horas presenciales denominada Proyectos Educativos. Esta situación exige tanto al Departamento como al área un importante ajuste en el equipo académico, ya que al staff inicial de quienes habían participado en Administración Educacional, se agregan algunos profesores que no habían participado en ella. Esto es también válido para la asignatura de Proyectos Educativos, donde parte de los académicos que colaboraron no son necesariamente del plantel constante sino de otras áreas afines, lo cual en términos estrictos hace un poco complejo hablar de área, si bien es cierto hay un hilo conductor, hay una coordinación, en rigor existen dudas si hay un área en el sentido textual.

Hay una tarea adicional que si bien es cierto no se vincula de una manera tan directa con el área, sí la interpela. En el nivel previo a Gestión Educativa, se desarrolla una asignatura del área de práctica, el segundo acercamiento a la realidad escolar, asignatura conocida como Práctica II, y que incorpora en el diagnóstico de las unidades educativas elementos de organización escolar, por lo tanto se altera la secuencia curricular, por lo que lo vincula en forma directa con la Gestión Educativa. Así varios académicos del área participaron de esta tarea, en algunos casos incluso estas fueron prácticas integradas, por eso el Departamento colaboró con ellas.

El nuevo plan se expresará a partir del segundo semestre del año 1999 en el área, porque el FID había comenzado a implementarse el año anterior, a raíz de que la Gestión Educativa se imparte en el cuarto semestre, mientras que dos semestres más tarde se iniciará la asignatura de Proyectos Educativos. Adicionalmente debe señalarse que la Gestión Educativa se entendía como una continuación de una asignatura que le antecedía en forma inmediata: Historia, Política y Economía de la educación chilena. Dicha asignatura entregaba los antecedentes tanto históricos como teóricos en Política y Economía para analizar la evolución de nuestro sistema educacional. Esta vinculación fue compleja y existe la duda si todos los académicos la entendieron a cabalidad.

Además esa articulación no siempre funcionó como se había pensado, porque como suele suceder en la estructura de trabajo semestralizado, los académicos que participan en una y otra área, no eran

necesariamente los mismos y se producían algunos desfases. Cómo se concebía inicialmente la Gestión Educativa, básicamente debía responder a la interrogante de cómo funcionaba el sistema educacional en Chile, en una política que seguía propiciando la descentralización en las distintas miradas que tiene este concepto, una es obviamente la territorial, lo que se conoce como municipalización, otra la pedagógica, puesto que las propias unidades educativas debían ser las grandes gestoras de un proyecto propio y aquí por cierto tiene sentido entonces este hilo que va a llevar a los Proyectos Educativos Institucionales.

En un sistema mixto en el que compiten sostenedores particulares y municipales por la matrícula escolar, los primeros aparecían favorecidos frente a la herramienta PEI, puesto que al estar en competencia permanente entre ellos, se potencian generando un proyecto pedagógico que les da sentido e identidad a su quehacer, que marca la diferencia con otros. Por su parte en la educación municipal no existía una idea previa relacionada con el desarrollo de un proyecto propio.

A pesar de que cada municipio es una entidad autónoma, pesaba más en cada una de sus escuelas y liceos, el haber sido partes del proyecto nacional de educación, representado por lo que antes fue el Ministerio de Educación Pública, en su etapa de mayor centralización, y eso es lo que ha sido complejo de manejar, debiendo incluso realizarse una serie de seminarios para que los profesores municipales entendieran básicamente el significado de tener un proyecto propio, y la importancia de que ellos también entraran en esta lógica de gestar un PEI propio, no tanto que los hiciera diferente a los demás pero sí que los mantuviera vinculados al ámbito de su comuna.

Algunos años antes se había aprobado también una herramienta de planificación estratégica, más bien de carácter territorial, el PADEM, es decir un plan anual de la educación municipal, entendido también como el desarrollo de un proyecto educativo municipal, que solamente los municipios con más trayectoria, con más potencialidad, lograron esbozar, los demás lo entendieron como una herramienta, un poco burocrática, pero que sin embargo hasta el día de hoy tiene la ventaja que obliga a los actores pedagógicos a realizar un diagnóstico constante de su quehacer. Sin duda este el punto de partida de cualquier aplicación de la herramienta proyecto, de los institucionales o de otra naturaleza o plan de mejora o de mejoramiento como años después se perfilaría.

### **Tercer momento**

Este momento permite recoger la experiencia académica lograda por el área. Su gran característica va a ser que se fusionan los aprendizajes en una sola asignatura: Gestión y Proyectos Educativos, la que se sitúa en un nivel más bien intermedio o avanzado de la formación. Ahora los futuros docentes llegan a gestión educativa habiendo cursado no sólo los fundamentos de la educación, sino que además Currículo y Evaluación, entre otras asignaturas. Por cierto no es lo mismo, incorporarse a la gestión educativa conociendo el Currículo y sus elementos, que no habiéndolo conocido. Es el desafío central presente del área con todos sus fortalezas y debilidades.

El plan ahora conocido como MIM, empieza el 2005 pero en lo que a la gestión educativa respecta se inicia progresivamente en la versión *Gestión y Proyectos Educativos* en el año 2007, con excepción de 2 carreras, una la de Educación General Básica que continua con el plan FID hasta el 2010, cuyos estudiantes ingresados el año anterior, cursan Gestión Educativa el año del Bicentenario. La otra, Pedagogía en Filosofía lo elimina de su plan de estudios. Debe destacarse la progresividad porque indica otra característica del plan, varía el nivel en que se imparte la asignatura, entre 6° y 8° semestre.

Una característica del plan actualmente vigente es que se revisa periódicamente, lo que implica que varias carreras han realizado diversos ajustes curriculares, lo que por ahora no ha afectado a Gestión y Proyectos Educativos. En cuanto a la concepción formativa este plan explícitamente se define por competencias, reflejo de una tendencia que permea la formación profesional reciente, y que una vez más responde a una clara influencia foránea. Esta transformación ciertamente ha sido compleja de

instalar y por tanto distinguimos dos instantes:

- a) 2005 - 2009 - etapa de explicitación
- b) 2010 - a la fecha- etapa de instalación

Estos dos instantes coinciden también con la necesidad institucional de explicitar un modelo educativo propio para fortalecer el aseguramiento de la calidad de los aprendizajes que adquieren los futuros profesionales docentes. Dicho modelo se formuló el año 2008 y la versión vigente es la del 2012. [\Modelo Educativo de la UMCE v.pdf](#)

Constituye un desafío permanente el que la Gestión se entienda como la teoría y el o los Proyectos como la aplicación, sin lugar a dudas la Gestión Educativa es un fenómeno muy complejo, que mirado desde la profesión docente, permite reforzar la teorización necesaria que fundamente el trabajo académico, sin olvidar que la pedagogía es una profesión de praxis, una profesión del hacer. Otro desafío de alto impacto para los futuros docentes es la persistencia de diversos problemas estudiantiles, tanto internos como externos, que alteran el calendario académico obligando a ajustar la secuencia de aprendizajes, v.g, adelanto de la aplicación instalando tempranamente el diagnóstico de la unidad educativa para poder generar un proyecto de mejoramiento.

En el MIM la línea de formación profesional docente se articula en 2 etapas, dentro de las cuales una asignatura que lleva una práctica asociada sirve de articulador de los aprendizajes de ámbitos más específicos, en el caso de Gestión y Proyectos Educativos, lo es Modelos y Enfoques Educativos. En lo particular *Gestión y Proyectos Educativos*, se propone centrar la preocupación en la organización escolar partiendo del aporte de las teorías organizacionales para encontrar ahí elementos que la vinculen con los modelos de gestión, luego pensando en la aplicación de la herramienta hacer una reflexión de cómo están desarrollándose los procesos de gestión en el sistema escolar, para concluir con un diagnóstico organizacional que permita realizar una propuesta de mejoramiento, continuando el aporte de lo que realizó la planificación estratégica, aplicándolo a los desafíos actuales del mejoramiento de la calidad en el marco de la Ley SEP. (Programa de Gestión y Proyectos Educativos)

La Gestión Educativa como asignatura dentro de los planes de formación inicial docente, debe ayudar a la comprensión global y multifactorial del funcionamiento de las unidades educativas y al desarrollo de las herramientas de mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Algunos piensan que eso es tarea sólo de los curriculistas, no obstante esa clásica distinción entre curriculistas y gestores no ayuda a una formación integral. En la comprensión que aquí se propicia la distinción desaparece para retroalimentarse. Una cosa distinta es la especificidad que tiene tanto el Currículo como la Gestión Educativa, lo que implica que las dos áreas se complementan, en función de las competencias del perfil de egreso del licenciado en educación.

Por lo tanto, estos paralelos esquemáticos van poniendo la atención en cada uno de los momentos y en los elementos que permiten explicar sus características. En este se subraya el elemento articulación en el cual la troncal Modelos y Enfoques Educativos, acompañada de la Práctica II correspondiente, contribuye a realizar un análisis más o menos exhaustivo de los contenidos pedagógicos de los Proyectos Educativos Institucionales. Un factor que debe consignarse es que en algunas carreras la troncal se dicta en forma paralela a Gestión y Proyectos Educativos, agregando un desafío adicional a tan importante vinculación.

## Conclusiones/Reflexiones finales

Esta revisión de cómo se configura el área de Gestión Educativa del Departamento de Formación Pedagógica de la UMCE, permite apuntar algunas reflexiones.

Después de dos décadas de trabajo académico el aporte del área de Gestión Educativa a la formación inicial de los futuros docentes es significativo en términos de instalar las problemáticas relacionadas con la gestión de los establecimientos educacionales de los distintos niveles del sistema nacional de educación.

Se evidencia en los 3 momentos analizados, una marcada influencia de las políticas educacionales desarrolladas en el país acerca de la profesión docente. Así la secuencia expresada en los planes de estudio indica que el 1º momento corresponde a una intención de desarrollar progresivamente los saberes pedagógicos, entre los que se reconoce la Administración Educacional, un 2º que busca revitalizar la formación profesional y en el cual se afrontó el desafío de participar con 2 asignaturas separadas: Gestión Educativa y Proyectos Educativos. Mientras que en el actual plan, referido al tercer momento, se define como un proceso de mejoramiento continuo, en donde ambas asignaturas se fusionan.

El área a pesar de sus limitaciones presenta una continuidad asociada a la preocupación por instalar en la formación inicial, la mirada organizacional como problemática relevante para los futuros docentes, enfatizando la complejidad del funcionamiento de las unidades educativas, como aspecto decisivo en un desempeño que logre aprendizajes de calidad.

Cada momento ha enfrentado desafíos complejos, entre los que se encuentran la definición del ámbito específico, la conformación de los cuadros académicos, la articulación con otras asignaturas, las contingencias de la agitada vida institucional y estudiantil, la estabilidad de los equipos docentes, etc.

Aquí se consignará más bien los desafíos del plan vigente, entre los cuales destacan la cobertura, por cuanto hay dos carreras que quedan fuera de la formación en Gestión y Proyectos: Filosofía y Educación General Básica, y reconociendo que son situaciones diferentes lo que cabe destacar aquí es el riesgo de desperfilamiento.

Por otra parte, está la articulación con otras asignaturas en un plan por competencias, aquí primero se presenta la situación de las carreras en las que van en forma paralela la troncal Modelos y Enfoques Educativos y la asignatura específica. La experiencia indica que se logran mejores aprendizajes cuando se cursa la troncal en primer lugar y luego Gestión y Proyectos. Otra vinculación que es conveniente dejar establecida, es que si bien el plan reconoce que cada área del saber pedagógico tiene sentido y autonomía propia, no obstante en algunas asignaturas se desarrollan temas transversales, que desde la gestión tienen su especificidad. Junto al ya citado de los Proyectos Educativos Institucionales desarrollado por la troncal, está el del liderazgo, que es analizado en varias asignaturas, así ya aprehendida sus dimensiones psicológica y sociológica se integrará la referida a la cultura organizacional, permitiendo enriquecer la comprensión de los diversos climas, factor decisivo en cualquier análisis de gestión educativa.

En el plan MIM en su conjunto, falta afinar la explicitación de aprendizajes por competencias, los que todavía están más en la formulación que en la aplicación, y que es de gran relevancia para la línea profesional docente. En lo referido al ámbito de gestión debe ajustarse la relación entre teoría y aplicación y ciertamente el complejo aspecto evaluativo.

Finalmente en relación a la ley SEP se consigna que hasta ahora, no tenía tanto impacto, puesto que mayoritariamente la mayor parte de las licenciaturas en educación, están orientadas a la educación media, donde recién el 2014 van a implementarse los proyectos de mejoramiento en ese subsistema. Contribuir a ese reto es de gran importancia para el área de Gestión Educativa, generando los aprendizajes necesarios para que los futuros educadores contribuyan a potenciar esta significativa herramienta de gestión escolar.

## Referencias Bibliográficas

- Avalos, B. (2002). *Profesores para Chile: Historia de un proyecto*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Cox, C. et al. (1990). *La formación del profesorado en Chile 1842-1987*. Santiago: CIDE.
- Ley N°20.248 (2008). Subvención Escolar Preferencial. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 01 de febrero de 2008.
- MINEDUC (1998). *Reforma en marcha: Buena educación para todos*. Santiago.
- UMCE (2011). *Licenciatura en Educación*. Departamento de Formación Pedagógica. Santiago.
- UMCE (2003). *Marco institucional "Mejoramiento de la formación inicial de docentes"*. Santiago.
- UMCE (2012). *Modelo educativo*. Santiago.
- UMCE (2011). *Plan de Desarrollo*. Departamento de Formación Pedagógica Año 2011. Santiago.
- UMCE (1998). *Departamento de Formación Pedagógica. Programa Administración Educacional*.
- UMCE (2006). *Departamento de Formación Pedagógica. Programa Gestión Educativa*.
- UMCE (2007). *Departamento de Formación Pedagógica. Programa Proyectos Educativos*.
- UMCE (2013). *Departamento de Formación Pedagógica. Programa Gestión y Proyectos Educativos*.