

## DOCENCIA: GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL

Mónica Franco Pombo  
[franco.monica@gmail.com](mailto:franco.monica@gmail.com)

### ABSTRACT

This article exposes with clarity the advances that had been achieved in the educational system in the past four years. Nevertheless, before reaching the goal of a revolution in education, it is necessary to make a cultural change; to create a communicational strategy that motivates the teachers to improve their labor inside the classroom. There's a main problem to solve, and a way to solve it is to see the teachers as a strategic public that needs to be work with in order to achieve that essential "new docent culture" that will modify their practice.

-----

El Ecuador a inicios del año 2006 delineó una agenda a mediano y a largo plazo dirigida a sustentar y a ejecutar acciones indispensables para garantizar el derecho a una educación de calidad, gratuita desde la básica hasta el pregrado en el nivel superior. Esta agenda, cuya ejecución fue aprobada en urnas por el 66,17% de la población ecuatoriana, se convirtió, entonces, en un mandato ciudadano que llevó de manera obligatoria a institucionalizar el Plan Decenal, y con él una serie de programas, objetivos y metas que constituidas en políticas de Estado, permitirían una gestión continua durante la década 2006-2015, todo ello en la perspectiva de convertir a la educación en un componente estratégico para el desarrollo humano.

El esfuerzo desplegado por el Ministerio de Educación del Ecuador ha sido intenso y se justifica en resultados evidentes en la aplicación de las ocho políticas educativas básicas que articulan el Plan Decenal:

1. Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
2. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo
3. Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
4. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
5. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.
6. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
7. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
8. Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

Durante los primeros cinco años de ejecución de estas políticas, el sistema de educación pública en el Ecuador ha vivido una época de inversión y de gestión, sistemática y planificada, orientada a cumplir con la política educativa nacional. Los resultados en cuanto a incremento de cobertura en la educación inicial, básica y en el bachillerato son notables; sin embargo, y a pesar de que los índices estadísticos nos muestran que en cuanto a cobertura hemos crecido en un 3.6% en la EGB Y 11,5% en el Bachillerato y que ha habido, además un desplazamiento desde las aulas de la educación particular popular hacia las aulas de la educación pública, las acciones dirigidas a lograr una mejora sustancial en cuanto a calidad y calidez, no se ha logrado, realmente.

El gobierno de la Revolución Ciudadana ha propuesto también una Revolución Educativa, que haga posible el desarrollo, en ese contexto, la educación es vista como el único instrumento que hará posible el cambio de vida de los ciudadanos y los llevará al Sumak Kawsai (buen vivir).

Sin embargo, para que tal proposición se concrete es menester que el sistema de educación pública logre niveles necesarios de eficacia y eficiencia. Solo un sistema educativo que conduce a sus instituciones a un proceso de transformación de sus estilos de gestión estará en el camino correcto para impregnarse de atributos de calidad educativa y equidad social.

Pero, ¿cómo lograr que los actores del sistema educativo se enrumben convenientemente al logro de las políticas educativas? De cara a esta interrogante, se hace imprescindible definir con claridad quiénes son esos actores y cuáles son sus roles.

Una de las tantas interrogantes que se pretenden dilucidar en este trabajo investigativo inquiera sobre el nivel de conocimiento de las políticas educativas para que se generen acciones concordantes dentro del sistema. O de otra manera, ¿es posible ejecutar una política que no se conoce o no se comprende?

Por otro lado, están los actores del sistema en capacidad de conocer las políticas educativas públicas, mirando ese conocer no solo desde la perspectiva de haber oído o haber leído en algún momento que las políticas educativas son tales y cuales, sino conocerlas en el sentido de comprenderlas, resignificarlas y por lo tanto ejecutarlas en cada uno de los contextos donde se produce la acción educativa.

Varias de las problemáticas que se viven a diario en el ejercicio de la administración del sistema educativo en el Ecuador, están directamente relacionadas con el incumplimiento de la política pública en las organizaciones del sistema. Podría afirmarse que no existe un mínimo nivel de conocimiento de cuáles son las acciones que violentan la política pública y cuáles las que las refuerzan.

Entonces, ¿de qué manera lograr que el conocimiento de la política pública se convierta en ese insumo articulador necesario para gestar el cambio? Resulta pertinente plantear la necesidad de potenciar a los actores del sistema educativo, para que cada uno de ellos, desde el ejercicio pleno de su rol, contribuya de forma activa y pertinente en la construcción de una organización educativa, escuela o colegio, que aplicando la política pública, se transforma en un centro educativo eficiente y eficaz.

Otra de las interrogantes a responder en este trabajo investigativo, se orienta a determinar con claridad el papel que juega el conocimiento pedagógico, no como referencia, sino como fundamento de los mensajes que discurren a través de la estrategia de comunicación implementada por el Ministerio de Educación, éste último ¿se ha planteado la necesidad de fortalecer el vínculo con los actores del sistema? O ha caído en el error de direccionar una estrategia vertical que no ha hecho eco en los distintos públicos a los que pretende dirigirse.

En esta perspectiva, la temática se aborda desde un ámbito claramente comunicológico. La comunicación como disciplina social, se convierte actualmente en uno de los ejes principales de la gestión de las instituciones, especialmente porque resulta innegable el nexo comunicacional entre la institucionalidad y los actores de un sector a los que es necesario motivar al cambio.

Hoy, cuando la escuela ha dejado de ser ese espacio primigenio destinado a formar a los individuos gracias a la presencia y acción de otros elementos que median permanente y directamente en la formación de las personas y la han ubicado en un nivel de influencia y operación ciertamente limitado; la educación está más que nunca llamada a ser en esencia una puesta en común de los saberes poseídos por los actores del proceso educativo para que a través del diálogo, la reflexión colectiva y la participación se construyan nuevos saberes. La comunicación como proceso participativo es, entonces, una presencia inobjetable en el proceso educativo.

La relación comunicación-educación ha sido referenciada por diversos autores entre los que se cita a Celestin Freinet (1896-1966), Paulo Freire (1921-1997), Lev Vigotsky (1896-1934), Mario Kaplun (1923-1997) Edgar Morin (1921), Humberto Maturana (1928), Martín Barbero (1937) y otros.

A fines de los años cuarenta se introduce en el ámbito de lo social el modelo de Shannon y Weber, dirigido a enviar un mensaje hacia un receptor, estableciendo un sistema de retroalimentación que únicamente permitía comprobar la recepción del mensaje, pero en ningún caso aportaba indicios de los niveles de comprensión, aceptación o rechazo del mensaje por parte del receptor. Se trataba de una acción de transmisión de información que impuso no solo un modelo sino una estructura vertical donde el objetivo era dar órdenes a otros que debían obedecer o ejecutar instrucciones.

Este modelo validó el uso de múltiples formas para que los seres humanos pudieran transmitir sus ideas, entre ellas: la palabra oral o escrita, la palabra transmitida por medios como el teléfono, la radio o el telégrafo; los gestos, las imágenes, la música e incluso los movimientos corporales. No obstante el fin primordial del modelo informacional se ubicó en la capacidad para transmitir o hacer llegar bien un mensaje; el significado o el sentido del mensaje no era relevante en ese contexto.

Pero la comunicación es un acto mucho más trascendente que enviar un mensaje desde un emisor hasta un posible receptor. Actualmente este modelo viejo y manipulador sigue en plena vigencia en varias estructuras estatales que entienden la gestión de comunicación como mera transmisión de información.

Está claro que el desborde de campañas mediáticas en los últimos tres años en Ecuador, ha sido importante para promover la concienciación sobre nuevas formas de hacer gobierno y en especial para asentar la noción de una gestión de estado ligada específicamente a la búsqueda de mejores condiciones de vida para los más desposeídos. Sin embargo cuando se trata de llegar a la fase en la que se deben optar o no por una decisión que afecta la practicidad de la vida diaria en cada uno de los ciudadanos, la comunicación personal será mucho más influyente.

Entonces es muy poco probable que la comunicación masiva tenga efectos directos sobre el comportamiento social, mientras que los resultados mejoran cuando el nivel de involucramiento de los actores (también, sobre todo, destinatarios) en el proceso de comunicación es mayor.

En el ejercicio de la profesión de docentes y en la tarea de dirigir profesores en tiempos de cambio, hemos organizado varios procesos de comunicación y en varios de ellos se encuentran los siguientes problemas:

- Se estructuran mensajes para enseñar lo que interesa y preocupa al emisor, pero no lo que el receptor necesita aprender para desempeñar de mejor forma su rol
- Los maestros participan bien en actividades que reclaman una tarea práctica, pero tienden a rechazar la lectura de textos y se distancian sensiblemente de las conceptualizaciones
- Hay una preferencia por las prácticas nuevas
- Los maestros no se relacionan bien con expositores cuyo léxico se distancia demasiado de su habla coloquial
- Se fracasa en cursos cuyo nivel académico es elevado y no se conecta hábilmente con las capacidades de desempeño intelectual de los maestros y maestras
- También se fracasa al escoger rutinas de aprendizaje que no respetan los modelos de procesamiento de la información de los destinatarios de un curso

De cara a esta problemática se opta por una comunicación no transmisiva, un nuevo modelo nos reencuentra y nos reorienta hacia una diferente manera de pensar en la comunicación, un paradigma donde los objetivos son amplios y vinculantes, una nueva forma que reduce la distancia social entre los participantes de un acto de comunicación para alcanzar un aprendizaje dialogal. Esta comunicación participativa facilita el intercambio de ideas, experiencias, conocimientos e involucra a todos los actores de un proceso, sea éste un proceso estrictamente educativo o esencial y puramente comunicológico.

El modelo participativo, por otro lado, incorpora, los conceptos en el marco de la multiplicidad. Acentúa la importancia de la identidad cultural de comunidades locales y de la democratización y participación a todos los niveles –internacional, local e individual. Este modelo lleva a una estrategia, no meramente inclusiva de, sino ampliamente irradiando desde, los “receptores” tradicionales. Paulo Freire (1983:76) se refiere a esto como al derecho de cada uno de decir de manera individual y colectiva su palabra: “Este no es el privilegio de unos cuantos hombres, sino que es el derecho de cada hombre y mujer. Como consecuencia, nadie puede decir solo una palabra verdadera –y tampoco la puede decir en nombre de otro, por medio de un acto prescriptivo que le robe a los demás sus palabras” (Malikhao, 2007)

Múltiples y variados son los enfoques que dan los comunicólogos al modelo participativo, sin embargo tomamos como eje del abordaje temático para este trabajo investigativo, la teoría pedagógica dialogal de Paulo Freire y las ideas de acceso, participación y autogestión que resultan de los debates de la UNESCO en los años 70. Suscribimos que cada proyecto de comunicación que se autodenomine participativo descansa y actúa bajo los parámetros de una comunicación democrática.

Algunos enfoques más recientes argumentan que los problemas que aspiran a ser resueltos en un determinado sector deben discutirse a nivel de comunidad, establecen el rol interactuante de todos los actores, les otorga a ellos el derecho a participar en la gestión de planificación y producción de contenidos que serán convertidos en mensajes. Lo cual no quiere decir, por supuesto que los especialistas pierdan su rol, sino que el punto de vista de los grupos locales es tomado en cuenta antes de que se ejecuten los proyectos o programas que los involucran.

Varios son los modelos comunicacionales que se han puesto en práctica en los últimos cincuenta años, sin embargo el desarrollo tecnológico y la multiplicidad de recursos con los que cuenta el hombre postmoderno, han colocado a la comunicación en el punto de inflexión y debilitamiento de las teorías con las que hasta hace poco se estructuraba el conocimiento.

El conocer es el resultado de una relación en la que la propia acción en su ejecución, con sus múltiples distinciones y formas de realización en y sobre el mundo, es la que posibilita y torna concebible la existencia de un sujeto que conoce y un objeto que es conocido. Así mientras el antiguo mundo cultural se consolidó a través de argumentaciones e interpretaciones; el mundo actual se sostiene en una red de operaciones que descarta la pretensión positivista de la objetividad, niega a la ciencia el atributo de “descubridora” de algo que está a fuera y desplaza la preocupación hacia el lugar desde el que se construye el objeto.

“La fuente de conocimiento no se remonta ni a un sujeto consciente de sí mismo ni a objetos ya constituidos que se impondrían desde afuera. El conocimiento resulta de las interacciones que se producen a la mitad de camino entre ambos y remiten, por lo tanto, a ambas fuerzas simultáneamente.”<sup>1</sup>

Al abordar la temática de investigación con una mirada mucho más abarcadora, diríase transdisciplinar, se dejarán de lado los criterios tradicionales (lo geográfico o lo temático). Se tratará de captar los fenómenos comunicacionales como emergentes, como procesos que tienen lugar en el entramado de una dinámica social en movimiento. Será pertinente, entonces, un abordaje multiparadigmático que dé cuenta de la comunicación como un fenómeno complejo constituido por un conjunto de multideterminantes que obligan la inclusión y constatación de relaciones entre relaciones que integrarán en el análisis lo afectivo, lo simbólico y lo material.

El pensar y repensar las relaciones surge como otra línea de acción de la investigación que nos acerque al lugar que ocupa la comunicación en los procesos de cambio. En este propósito son útiles los conceptos de mediación desarrollados por Martín Barbero (1987), el modelo de la múltiple

---

<sup>1</sup> Piscitelli, A. Ciberculturas. En la era de las máquinas inteligentes. Paidós, Buenos Aires (1995)

mediación de Orozco Gómez (1992), el concepto de consumo de García Canclini (1995) y la relación entre comunicación y cultura ofrecida por Thompson.<sup>2</sup>

Sin duda, toda estrategia de comunicación apela a un cambio y este ocurre pero no de cualquier manera, el cambio o transformación responde a una lógica que identifica a un grupo o sector social y lo incluye en una matriz sociocultural.

Con el concepto de matrices socioculturales, al decir de Sandra Massoni (2004), se busca pensar lo social como un espacio topológico. Es decir, una manera de trabajar las relaciones que conservan cierta estabilidad en los sectores o grupos socioculturales como formas que dan cuenta de una trayectoria (más allá de tamaño, cantidad, etc.) una genealogía en la historicidad de los vínculos. Esta es la principal diferencia con los enfoques tradicionales de los estudios socioeconómicos y de marketing, que generalmente trabajan a partir de una descripción previa a la situación que se aborda, estática y prescriptiva de la comunicación.<sup>3</sup>

Lógica de pensamiento que se complementa de manera directa con el anclaje socio histórico y cultural propuesto por Thompson, en cuanto a construcción de significados refiere, en clara alusión a la cultura y la comunicación. El concepto de cultura del especialista británico relaciona el conjunto de significados compartidos con los contextos socio-históricos concretos en los que se construyen y comparten.

Pretendemos arribar a una propuesta de sistema de gestión de comunicación que parta de esta noción: en comunicación estratégica ya no hay un mensaje a transmitir sino un problema a resolver y su solución implica el reconocimiento de todos los actores sociales, vistos como protagonistas en una relación temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su pensar-actuar una lógica de funcionamiento.

Así, comunicarse eficaz y eficientemente con los docentes se convierte en un reto que necesita ser asumido no solo con fuerza sino de forma fundamentada, desde una perspectiva teórica que lleve al Ministerio de Educación del Ecuador a considerar a los maestros como un público estratégico con el que hay que trabajar para lograr esa necesaria nueva cultura docente que modificará sus prácticas y con la que emprenderá en serio la verdadera revolución educativa.

Los maestros son ese público estratégico al que debe otorgársele manifiestamente un rol preponderante en el ejercicio de las nuevas y mejores prácticas docentes que el sistema educativo nacional requiere, para ello no son suficientes los procesos de actualización y formación en contenidos del currículo, hace falta más que eso, es vital un empoderamiento de la filosofía educativa que interiorice y forje esa línea motivacional que se impregnará en cada una de las

---

<sup>2</sup> Thompson, John B. *Ideology and Modern Culture*. California, Stanford University Press. 1990.

<sup>3</sup> Massoni S. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. HomoSapiens Ediciones. Rosario. 2007 pág. 31

conductas de los maestros y maestras. Solo la convicción y la creencia apela positivamente en las modificaciones conductuales.

Comunicar para cambiar, es el precepto dinámico en torno al cual deben cohesionarse todas las estrategias de comunicación que se promuevan desde el Estado, los procesos socio-culturales-comunicacionales generan una nueva realidad, pero para que ello ocurra urge voltear la página escrita con visiones voluntaristas que apelaban a la razón extrema y al conductismo en comunicación.

Los maestros en el Ecuador han demostrado durante decenas de años que no responden de la manera esperada a los procesos de comunicación puramente instruccionales-conductistas; pero si se han movilizad o a través de consignas claras en las que han creído con fuerza o en las que se veían reivindicados.

Otro aspecto interesante sobre el que deben transitar las estrategias de comunicación del MinEduc del Ecuador está en la acción/gestión de deconstrucción del imaginario social acerca del rol del docente con todas sus implicancias, deconstruir para volver a construir una mirada sociológica actual donde el maestro no es más ese ser etéreo que se sostiene exclusivamente en su mística y en la generosidad de dar y dar.

Siempre hemos sostenido que no se puede dar lo que no se tiene, y entonces me pregunto por ejemplo: ¿cómo puede el maestro ecuatoriano trabajar en la mejora del autoestima de los niños, niñas y jóvenes que pasan por sus aulas, si su imagen como trabajador de la educación está venida a menos en ese imaginario social que los ve como “revoltosos”? Hay en este caso una dinámica histórica y social que ha determinado la semantización y significación de la imagen de los maestros que se acuña en el imaginario social y que definitivamente no los favorece.

Sabemos que el imaginario social se nos muestra como una amalgama de significados, representaciones y símbolos, todos ellos con una significancia que, en el caso que nos ocupa, ha estereotipado pobremente la imagen del docente. De igual manera sabemos que ese imaginario social, al ser creado por un grupo social, se convierte en una estructura de sentidos de permanencia relativa, no está ahí para siempre, puede ser modificada, aunque lentamente, por la opinión del público, de los ciudadanos.

Planteamos la necesidad de emprender tareas inmediatas porque tenemos un grave problema por resolver, la revalorización de la imagen del docente requiere de inversión de tiempo y de estrategias cuidadosamente planificadas que sabemos que forman parte de un largo proceso de cambio, pero hay que emprenderlas.

## **Desde la casuística de la gestión:**

Cuando nos vemos avocados a dar respuesta a una serie de problemáticas en las instituciones educativas, nos rondan una serie de preguntas:

- ¿Cómo influye la comunicación por parte de los actores del sistema educativo en su alineación hacia el logro de las nuevas políticas educativas?
- ¿Qué nivel de conocimiento poseen los actores del cambio en cuanto a las nuevas políticas educativas? ¿Conocen la responsabilidad que les corresponde para que se generen acciones concordantes dentro del sistema? O de otra manera, ¿es posible ejecutar una política que no se conoce o no se comprende?
- ¿Están los actores del sistema en capacidad de conocer las políticas educativas públicas, mirando ese conocer no solo desde la perspectiva de haber oído o haber leído en algún momento que las políticas educativas son tales y cuales, sino conocerlas en el sentido de comprenderlas, resignificarlas y por lo tanto ejecutarlas en cada uno de los contextos donde se produce la acción educativa?

De cara a estas interrogantes, se hace imprescindible definir con claridad quiénes son esos actores y cuáles son sus roles, y determinar fundamentos teóricos y bases metodológicas para el diseño e implementación de un sistema de comunicación estratégica y participativa que impulse y posibilite el proceso de cambio cultural consciente en el campo educacional ecuatoriano, y de derivan nuevas preguntas de investigación:

- ¿Cómo fortalecer desde el punto de vista comunicacional el proceso de cambio en la educación pública ecuatoriana?
- ¿Qué principios teóricos y bases metodológicas serían necesarios para fundamentar diseñar e implementar un sistema de gestión de comunicación en función del cambio deseado?

## **La exigencia del cambio cultural**

Luego de varios años en la función pública a cargo de una función directiva de insistir en la necesidad de mejorar la calidad de la educación en el Ecuador, nos enfrentamos quizá al reto más desafiante, ¿cómo gestar una educación que se convierta en ese instrumento de cambio, que libera y mejora la calidad de vida de los usuarios del sistema?.

Sin atrevernos a proponer una receta infalible que asegure per sé el éxito en la gestión, creemos imprescindible, señalar que reconociendo lo multifacético de la tarea docente,

debemos empezar por reconocer que los docentes son también sujetos en los que se construyen y deconstruyen saberes.

Todo maestro que inicia su gestión en el aula lleva a ella una serie de preconcepciones respecto del rol del maestro, de lo que es la escuela en el entorno en el que prestará sus servicios y acuña por experiencia propia o de otros referentes una imagen de las prácticas que se han fortalecido en el medio. Algunas veces esas prácticas no son las que se necesitan para mejorar los procesos de aprendizaje. Por otro lado, los docentes en ejercicio, en su mayoría, han ido desgastando la iniciativa y se acomodan en la rutina, se teje así una intrincada y compleja red de prácticas resignificadas con las que los maestros encaran la labor cotidiana.

Gestar el cambio en ese contexto implica entrar a deconstruir esos saberes a los que llamamos previos para poder reconceptualizar una visión diferente del papel de los maestros y maestras en el entorno, teniendo en cuenta que la tarea será difícil porque se trata de una propuesta dirigida a modificar significados que se traducen en acciones consolidadas en el tiempo.

Si esto es así, ¿quién podría ser el principal gestor del cambio? Desde nuestra experiencia, se requiere de Directores y Rectores de establecimientos educativos que empoderados de una visión diferente, emprendan con fuerza la tarea de liderar positivamente en los espacios a ellos confiados. De ahí la necesidad de definir con claridad los perfiles de los directivos institucionales.

Una de las necesidades es lograr que las autoridades de los establecimientos direccionen el cumplimiento de las políticas públicas, cito a continuación algunos puntos que constituirían ese conjunto de acciones propositivas que ayudarán en la consolidación de cambios culturales necesarios para gestar el cambio cultural al interior de los establecimientos educativos:

1. Los Directivos de los establecimientos educativos están llamados a liderar en las instituciones educativas a su cargo, para ello realizarán reuniones periódicas con maestros, jefes de áreas, comité de padres de familia y los convocarán a trabajar juntos para el logro de los objetivos institucionales
2. El manejo de las relaciones interpersonales se sostiene en el trato equitativo que reciben todos los miembros de la comunidad educativa, por eso los directivos tendrán especial cuidado en las asignaciones de tareas y responsabilidades de manera que nadie se sienta sobrecargado de responsabilidades

3. El sentido de autoridad descansa en la objetividad con que se arbitra el cumplimiento de las tareas encomendadas a todos los docentes. A todos y a todas iguales derechos e iguales responsabilidades
4. El directivo que gesta el cambio potencia su gestión como una acción que orienta y coordina desde la propuesta clara de metas definidas con el equipo docente
5. Una autoridad de centro educativo que es proactivo, escucha y observa el trabajo de los maestros que conforman la plantilla docente
6. Para lograr que el plantel sea ese espacio digno en el que alumnos y maestros desarrollen con ánimo sus tareas, se planifican estratégicamente las acciones de limpieza continua y permanente de las instalaciones. Se recuerda que un centro educativo no está mejor cuidado porque se lo asea muchas veces sino porque quienes habitan en él, lo cuidan en todo momento.
7. Un buen directivo informa y comunica adecuadamente sobre aspectos relacionados con el hacer docente, busca información y mantiene actualizado a los docentes de las últimas disposiciones emanadas desde el Ministerio de Educación.
8. Para un uso eficiente de los recursos que se asignan a las instituciones planifica y controla la inversión de acuerdo con las necesidades prioritarias que deben ser atendidas.
9. Los directivos asumen la responsabilidad del cumplimiento de la jornada de clases, emiten a tiempo el reporte de asistencia de los docentes de manera que las Direcciones Provinciales puedan ordenar puntualmente el pago de la nómina.
10. Nuestros Directivos cumplen y defienden la política pública relacionada con la gratuidad de la educación por lo tanto no admiten ni propician cobros indebidos.
11. Los Directivos mantienen informada a la comunidad educativa sobre las disposiciones emitidas por las autoridades competentes, para ello pueden diseñar boletines mensuales o carteleras que estén al alcance de todos, docentes, estudiantes y padres de familia o representantes.
12. Directores (as) y Rectores (as) organizan eficazmente las actividades académicas, culturales y administrativas por eso mantienen una comunicación eficaz con docentes, Vicerrectores, Consejos Directivos, Consejos Técnicos.

13. Reconocen que los espacios educativos son bienes públicos al servicio de los ciudadanos por lo tanto estarán abiertos a canalizar proyectos culturales, deportivos, de desarrollo social y comunitario que se orienten al beneficio de la comunidad organizados en horarios que no afecten el desarrollo de las actividades académicas propias de la naturaleza educativa del plantel.

14. Construyen procesos de calidad educativa por eso los directivos desarrollan todas las actividades necesarias para lograr que la jornada de clases se cumpla en todos sus tiempos.

15. Reconocen y estimulan las buenas prácticas docentes

16. Defienden el uso eficiente y eficaz de los dineros del estado por eso las autoridades educativas cuidan y preservan las instalaciones y el equipamiento escolar.

17. Garantizan el derecho de los estudiantes a contar con textos gratuitos por eso controlan el uso obligatorio de los libros que entrega el Ministerio de Educación.

No se trata de que directores y rectores se conviertan en autoridades omnipotentes que desde una visión autoritaria imponen modelos o formas de enseñar, sin embargo los necesitamos involucrados en el proceso que monitorean, asisten y buscan mejores resultados de la gestión del equipo docente a su cargo. La acción participativa que analiza y modela buenas prácticas docentes es un espacio que debe recuperarse incluso en los aspectos más simples del trabajo en el aula, mantener el salones de clases ordenados, limpios y atractivos para construcción organizada de nuevos aprendizajes es imprescindible. No es posible hacer educación de calidad en el caos y en la desorganización.

Corresponde a los docentes visualizar pragmáticamente cómo el cumplimiento de la política pública abona a la calidad de los procesos. Para ello en cada institución deben establecerse rutinas de trabajo que siendo debidamente consensuadas se asumen, se ejecutan y se evalúan colectivamente.

En países como los nuestros donde la educación pública atiende a poblaciones tremendamente carenciadas, la política de gratuidad de la educación, sostenida por el estado en programas concretos como: la asignación del bono de matrícula, la entrega de textos, uniformes y desayuno escolar, son contrariados a menudo por la desidia que direcciona y obliga la compra de materiales o útiles escolares de alto costo. No se comprende que el objetivo de estos programas es actuar con efecto de ancla para evitar la deserción escolar, que en el caso del Ecuador tenía altos porcentajes y que ha disminuido sensiblemente en los últimos años.

El rol directivo, así descrito, es una tarea ardua y sumamente compleja, por eso es necesario que se prevean procesos de formación y comunicación para empoderarlos del nuevo rol de las autoridades escolares. Es urgente que se planifiquen procesos de aprendizaje orientados a consolidar el un nuevo perfil.

Veo con claridad la necesidad de que los llamados proyectos pedagógicos institucionales se conviertan en un documento de trabajo conocido y asumido por todos, docentes, directivos y alumnos, el hecho de haber fijado metas, supone siempre un equipo de gente que gestiona el logro de lo que aparece declarado por escrito. De otro lado cuando en una institución de cualquier tipo existen proyectos o programas que no son comunicados, el desconocimiento genera conflictos.

La experiencia de estos años me ha dejado como enseñanza que los conflictos que surgen al interior de las instituciones educativas obedecen a dos causas: pugna de poderes y falta de un plan estratégico institucional compartido y asumido responsablemente por todos los actores de la comunidad educativa.

Cuando hablamos de mejorar la gestión aludimos a la definición de gestión que plantea Sañudo quien apoyándose en Wilfred Carr, explica que la calidad educativa de la gestión “no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos” Amplía esta idea así:

La gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos<sup>4</sup>

Ese cambio sustantivo que requiere el sistema educativo nacional transita necesariamente por el cambio cultural de los docentes, quienes asumen de manera proactiva un rol que supone primero y antes que nada un cambio de concepciones sobre temas fundamentales, para qué gestiono en el aula, cómo lo hago y qué resultados busco. Solamente cuando se logre impregnar una nueva dinámica en la gestión de los maestros y maestras estaremos iniciando el verdadero proceso revolucionario que hará de la educación ese instrumento que libere y modifique las formas de vida de los ciudadanos.

Luego de cuatro años en la gestión administrativa de la educación en la Región Costa del Ecuador, me quedo con la sensación de qué el camino es largo y se requerirá de mucha fuerza institucional para seguir impulsando procesos para una verdadera revolución educativa, la que

---

<sup>4</sup> SAÑUDO, Lya Esther, “El proceso de significación de la práctica”, en Perales Ponce, Ruth C. (coord.), *La significación de la práctica educativa*, México, Paidós, 2006

definitivamente no es posible que despegue si no son los maestros y maestras quienes la lideran. No hay revolución educativa sin maestros revolucionarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALFARO, R. M. (1993): *Una comunicación para otro desarrollo*. Lima: Calandria.

BARRANQUERO, Alejandro (2009): *Latinoamérica en el paradigma participativo de la comunicación para el cambio*. Málaga: Universidad de Málaga. Servicio de Publicaciones-SPICUM.

BELTRÁN, Luis Ramiro (2005): "La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. Un recuento de medio siglo". Presentado en III Congreso Panamericano de la Comunicación. 12-16 Junio. Buenos Aires, Argentina.

BOURDIEU, Pierre (1988): *Cosas dichas*. Buenos Aires: Gedisa.

B OURDIEU, Pierre (1991): *El sentido Práctico*. Madrid: Taurus.

B OURDIEU, Pierre (1997): *Razones prácticas, sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.

CIMADEVILLA, G. (2004): *Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*. Buenos Aires: Prometeo.

ENZ, Angélica, FANTIN, Roxana, LAHARRAGUE, Isabel. (2006) *Comunicar para el cambio social*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina

FREIRE, Paulo. (2002): *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.

GARCÍA-CANCLINI, N. (1989): *Las culturas populares y el capitalismo*. Nueva Imagen, DF, México

GARCÍA JIMÉNEZ, Leonarda (2007) *Las teorías de la comunicación en España: Un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006)*. Madrid: Tecnos.

GUMUCIO-DAGRON, A. (2001): *Haciendo olas. Historias de comunicación participativa para el cambio social*. Nueva York, NJ: The Rockefeller Foundation.

----- (2004) "El cuarto mosquetero: La comunicación para el cambio social". Investigación y desarrollo. Revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano, Vol. 12, Nº 1, pp. 1-22.

GUMUCIO-DAGRON, A y Tufte, T. (Eds.) (2006): *Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings*. New Jersey, SO: Communication for Social Change Consortium.

GUTIERREZ, Alicia (1997): BOURDIEU, Pierre: *Las prácticas sociales*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Nacional de Misiones

IBAÑEZ, J. (1994) *Por una sociología de la vida cotidiana*. Siglo XXI de España Edit, Madrid

KAPLÚN, Mario. (1985): *El comunicador popular*. Quito: CIESPAL.

MCQUAIL, Denis (2000) *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

----- (2006) "Hacen falta nuevas teorías para nuevos tipos de comunicación". Portal de la Comunicación del Instituto de la Comunicación. INCOM-UAB. Barcelona: España. [<http://www.portalcomunicacion.com>, consultado el 27/12/09].

MARTÍN BARBERO, J. (1987): *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Gili.

MASSONI, Sonia (2004) Revista Temas y Debates N° 8. Estrategias de comunicación. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. Rosario, Argentina, UNR Editora.

MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco. (2003) *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Coalición de Editorial Universitaria y Lumen, Buenos Aires, Argentina

MORIN, Edgar. (2005) *Los siete saberes*. Santillana, Quito, Ecuador

MORIN, E. (1994) *Epistemología de la complejidad*; en Schnitman, D. F. (ed.) *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*, Barcelona, Paidós.

PÉREZ ESCLARÍN, Antonio. (2007) *Educación para humanizar*. Narcea Ediciones, Madrid, España.

REYES MATTA, F. (ed.) (1983): *Comunicación alternativa y búsquedas democráticas*. México: ILET.

SIMPSON GRINBERG, M. (ed.): *Comunicación alternativa y cambio social*. México: Premia.

SPARKS, C. (2007): *Globalization, development and the mass media*. London: Sage.

VINELLI, N. y Rodríguez Esperón, C. (2004): *Contrainformación. Medios alternativos para la acción política*. Buenos Aires: Continente.