Factores de éxito de la gestión directiva en tiempos de pandemia

"Hoy el pensamiento sistémico es más necesario que nunca porque la complejidad nos abruma."

Peter Senge

Sumado al hecho de que estamos en un momento histórico donde los seres humanos somos bombardeados por tanta información, más de la que somos capaces de asimilar, viene la pandemia que ha sido una situación llena de datos, factores y eventos complejos que han abrumado la capacidad de respuesta de las instituciones educativas a nivel nacional y mundial.

Y en ese intento por adaptarse, han venido aprendiendo algunos esquemas, estructuras y procesos institucionales que han servido como factores de éxito para mantener la oferta educativa y garantizar el derecho de miles de estudiantes a recibir una experiencia pedagógica adecuada a las circunstancias.

Haber transitado las variaciones producidas por el COVID 19 redunda en una de las curvas de aprendizaje más rápidas que ha tenido el sistema educativo en Latinoamérica y da luces a las instituciones para anticiparse a las condiciones de un posible retorno a la presencialidad o a la alternancia.

Dentro de estos factores de éxito observados en los equipos de gestión directiva o de calidad de las instituciones educativas públicas del programa Escuelas que Aprenden® pueden citarse los siguientes:

1. **Apertura al cambio:** en tiempos cada vez más dinámicos, donde los cambios se presentan más rápido, es necesario contar con equipos de gestión abiertos a aprender cada vez con mayor agilidad e incorporar decisiones y modelos alternativos para responder al entorno con más pertinencia y así mantenerse vigentes en sus comunidades. Esto implica estar abiertos también a las nuevas tendencias mundiales y locales que van organizando la cotidianidad de maneras diferentes y cada vez más respaldadas en tecnologías emergentes.
2. **Trabajo en equipo:** lo anterior implica que los equipos institucionales tengan la capacidad de reconocer las competencias de sus integrantes y ponerlas al servicio de los objetivos institucionales comunes traducidos en el horizonte institucional. Se requieren equipos empoderados que tengan claro el norte institucional, que tengan sinergia y creatividad para hacer frente a las barreras que se presentan en el camino y que

seguramente aparezcan a partir del 2021 en el posible esquema de alternancia. Más que nunca se necesitan equipos que se mantengan en la ruta de transformación permanente y eso apunta a la importancia de fortalecer su sentido de pertenencia, motivación y compromiso, así como hacer una adecuada distribución de funciones y propiciar balance en las contribuciones.

3. **Comunicación:** uno de los factores de éxito determinantes en las IE que mejor se han adaptado a los tiempos de pandemia es sin duda la comunicación oportuna y asertiva. Oportuna en el sentido de ser permanente, inmediata (especialmente en casos críticos) y proporcionada a la realidad. Asertiva en el sentido de ser una comunicación directa y clara entre los distintos actores de la comunidad educativa, enfocada en la necesidad de favorecer los intereses institucionales por encima de los personales y en la generación de espacios de escucha, incluso de la voz divergente, para encontrar cursos de acción alternativos y democráticos.
4. **Identidad institucional y visión compartida:** después de una experiencia como la pandemia, cuyos cambios han tenido un profundo impacto en la identidad de las personas, es comprensible que también impacte la identidad de las IE y emerjan preguntas fundamentales sobre la esencia institucional y su razón de ser en la comunidad. Por lo que se hace necesaria una comunicación estratégica que transmita una narrativa institucional renovada y fomente un mayor sentido de pertenencia a la luz de un nuevo proyecto común ajustado a las expectativas de la comunidad local, regional, nacional e incluso global, de tal manera que se genere una inspiración permanente sobre un logro colectivo.
5. **Articulación con las familias y comunidad:** los equipos institucionales que mejor se han adaptado a la pandemia, son aquellos cuyos integrantes gozaban de una importante cercanía y credibilidad en su comunidad, por lo que les ha resultado más fácil establecer acuerdos básicos con las familias y organizaciones de base de su entorno inmediato en la búsqueda activa de soluciones y cursos de acción. Por lo que resulta recomendable tener estos diálogos abiertos, transparentes y propositivos con distintos líderes, actores comunitarios y familias a fin de vincularlos y hacerlos participantes activos del desarrollo del proyecto institucional común.
6. **Capacidad de aprendizaje institucional y proactividad innovadora:** una de las ventajas de la pandemia es que ha quedado en evidencia la efectiva capacidad de aprendizaje de los docentes y directivos que rápidamente se vieron en la necesidad de incorporar a su práctica institucional las TIC, descubriendo incluso nuevos talentos y potenciales en sus equipos de trabajo. Tendencia que seguramente ha llegado para acompañar el

ejercicio pedagógico por largo tiempo, por lo que resulta vital integrar en la gestión cotidiana los recursos y herramientas ya adquiridos y aquellos que seguirán surgiendo como respuesta a las dinámicas de cambio global. Posicionar las redes sociales y los medios de comunicación virtual como una herramienta de gestión diferente, más eficaz y eficiente, ya que permite comunicar en tiempo real y a relativamente bajo costo las decisiones, procesos y procedimientos institucionales, así como fortalecer los lazos de relacionamientos que se han visto afectados durante la no presencialidad.

7. **Lectura permanente del contexto:** mientras la humanidad se repone de las consecuencias dejadas por el confinamiento, es importante que dentro las capacidades de planificación estratégica de los equipos de gestión, se haga un monitoreo constante y una lectura de los principales grupos de interés (internos y externos) para identificar posibles barreras y anticiparse a opciones de solución pertinentes. Preferiblemente con esquemas de trabajo que permitan tomar registros reales, cuantitativos o cualitativos, que aporten información basada en datos y no sólo en percepciones.
8. **Toma de decisiones con agilidad:** una de las principales observaciones que hacen lo equipos desde su autoevaluación es que han aprendido a ser más prácticos en la toma de decisiones, y más en una situación como la generada por el COVID 19, donde hay un mar de informaciones, algunas más acertadas que otras, lo cual lleva a los equipos a ser más selectivos y centrarse en los temas vitales para sus instituciones, priorizando aspectos fundamentales y dejando de lado aspectos triviales que pueden distraer del objetivo institucional real.
9. **Resiliencia:** un aspecto muy importante de los equipos exitosos tiene que ver con la capacidad de sobreponerse ante la adversidad, no decaer ante el primer intento y más aún cuando el ensayo y error ha sido uno de los métodos de aprendizaje en una situación para la que nadie estaba preparado y por ende donde no existen expertos ni protocolos definitivos. Por lo que se requiere estar atentos, monitorear procesos de manera permanente, no bajar la guardia, planear de manera estratégica, ser flexibles, hacer los ajustes que el contexto demande y ante todo mantener elevado el ánimo y la sinergia en la comunidad educativa.

Y en el caso de los equipos directivos, que requieren un liderazgo transformador basado en el ejemplo, esto no sólo implica dar ejemplo, sino SER el ejemplo.

Elaborado por: Yuly González Cifuentes - Coordinadora de proyectos y consultora en liderazgo. Asociación Visión Social, noviembre de 2020.