

# Gestión en la Educación de Jóvenes y Adultos: visión desde la praxis educativa

---

*Jaime Canfux Gutierrez*  
Responsable del Área de Alfabetización  
Instituto Internacional de Integración  
jcanfux@iicab.org.bo

*Felix León Gutierrez*  
Investigador del Instituto Internacional de Integración  
fleon@iicab.org.bo

## RESUMEN

A través de este artículo, los autores relatan sus diferentes experiencias en el campo de la gestión educativa en procesos de educación de jóvenes y adultos, desarrolladas a través de programas de alfabetización y educación popular, a partir de las cuales proponen criterios y lineamientos orientadores tendientes a mejorar la ejecución y calidad de los procesos educativos dirigidos a jóvenes y adultos.

Los enfoques y del trabajo se sustentan en los principios de una educación reflexiva, crítica, liberadora, descolonizadora y comunitaria, donde todos los sectores y actores educativos tengan la opción y oportunidad de participar y deliberar en las políticas públicas que atañen a su futuro y al desarrollo de sus pueblos.

**Palabras Claves:** Proceso Pedagógico, Transformación, Decolonización, Contextualización, Educación Incluyente, Integradora, Liberadora.

## ABSTRACT

Through this article, the authors express their different experiences in the field of educational management in processes of youth and adult education, developed through in literacy programs and popular education. Based on the criteria and guidelines which offer guidance aimed at improving the performance and quality of educational processes for youth and adults.

The approaches and the work are based on the principles of reflective education, criticism, liberation, decolonization, and community, where all educational sectors and roles have the option and opportunity to participate and deliberate on public policies that affect their future and development of their peoples.

**Keywords:** Pedagogical process, Transformation, Decolonization, Contextualization, Inclusive, Integrative, Liberating Education

## **Introducción**

El presente trabajo no es producto de lecturas ni muchos menos del análisis de autores, sino fruto de la reflexión del trabajo realizado por muchos años en el campo educativo y, de manera especial, en la educación de jóvenes y adultos, ya sea en el desarrollo de sistemas formales (regulares) o en el de vías no formales, tanto en procesos de alfabetización y educación básica como en procesos de capacitación técnica y, cursos especializados o de liderazgo locales. Por lo anterior, el lector no debe preocuparse de encontrar una vasta bibliografía, ya que esa no es la intención del artículo, sino que intenta propiciar algunas reflexiones y formación de criterios respecto a la gestión y administración de programas de educación para jóvenes y adultos, contextualizados a partir de la realidad, necesidades, expectativas y vida cotidiana de la población, así como de las particularidades de las regiones geográficas donde se implementan los proyectos y/o programas.

Los participantes en la educación de jóvenes y adultos son personas que actúan como verdaderos protagonistas de la vida política, económica y social en sus comunidades y de la sociedad toda, por ello preferimos tratar algunos conceptos que contribuyan a enfocar el proceso de gestión fuera del estrecho marco del currículo tradicional.

### **1. Educación liberadora, democrática, incluyente e integradora**

Hace más de 20 años que América Latina dejó de lado las dictaduras para ingresar en un proceso democrático de elecciones libres y Estado de Derecho; sin embargo, existen muchos países que aún no han logrado su liberación y que se encuentran en proceso de cambio, el cual no ha logrado superar todavía los altos niveles de pobreza ni la exclusión de los sectores indígenas, campesinos y urbanos marginados de los servicios básicos, vivienda y educación. Los altos niveles de analfabetismo y deserción escolar entre la población escolarizada<sup>1</sup> siguen siendo alarmantes.

A partir de lo anterior, el concepto de democracia en el ámbito de los pueblos latinoamericanos ya no se entiende sólo como la elección de sus autoridades, sino como un proceso donde la soberanía reside en el pueblo y, por lo tanto, éste debe

---

<sup>1</sup> En el campo educativo, la evaluación de la Educación Para Todos realizada el año 2000 por el Foro Mundial sobre la Educación, señala en su parte introductoria: "... que se sigue negando a millones de personas el derecho a la educación y las oportunidades que esta brinda de una vida más segura, más sana, más productiva y más satisfactoria. Esto obedece a múltiples causas: falta de voluntad política, insuficiencia de recursos financieros y utilización poco eficaz de los medios disponibles, peso de la deuda externa, falta de atención a las necesidades de aprendizaje de los pobres y de los excluidos, falta de atención a la calidad de la educación, y falta de voluntad para superar las desigualdades entre los sexos... (Comité de Redacción del Foro Mundial sobre la Educación, París 23 de mayo de 2000).

tener participación, incidencia y deliberación en los asuntos públicos que atañen a su vida, futuro y desarrollo<sup>2</sup>. Esta nueva concepción de democracia viene generando cambios significativos en muchos países, los cuales se concretan en la promulgación de nuevas Constituciones, como es el caso de Cuba, Colombia, Bolivia, Ecuador, y Venezuela, en la visión de desarrollo y en los sistemas educativos.

La nueva visión de educación en el Área Latinoamericana está dirigida a evitar el elitismo como privilegio de las minorías dominantes, erradicar el analfabetismo<sup>3</sup>, democratizar el acceso a la educación para todos los sectores sociales de la población, convertir a la educación en un instrumento que facilite y promueva la participación ciudadana, su liberación, la reafirmación de la identidad de los pueblos, la promoción del desarrollo humano, la equidad social y el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida (vivir bien)<sup>4</sup>.

Esta visión está en proceso de ser interiorizada y expresada por la población, cada vez más, a partir de demandas tendientes a la apertura de espacios de participación e inclusión en las políticas y sistemas educativos nacionales. Un ejemplo de lo anterior es el proyecto de Ley de la Educación Boliviana “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, documento consensuado y aprobado por el Congreso Nacional de Educación en la ciudad de Sucre en julio del 2006<sup>5</sup>.

---

2 No es nuestra intención entrar en un debate académico sobre el término “Democracia”, debate que en las actuales circunstancias sería poco productivo. Por lo tanto, nuestra atención se centra en la conceptualización del término por parte de los diferentes sectores y actores sociales de nuestros países, los cuales lo resumen “en el gobierno del pueblo y para el pueblo”, es decir, que las decisiones que afectan a todos deben ser tomadas por todos y expresarse en la participación, incidencia y deliberación del pueblo en los asuntos y decisiones públicas. Existe un trabajo importante sobre la visión de las autoridades y de los pueblos latinoamericanos sobre la democracia, el del PNUD (2004): “La Democracia en América Latina, hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos”, PNUD, junio 2004 (Colombia).

3 La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su informe de noviembre de 2007, señala que alrededor de 38 millones de latinoamericanos no saben leer ni escribir. Es decir un 10 por ciento de la población de América Latina y el Caribe es analfabeta. (Pulsar, Agencia Informativa de AMARC ALC-<http://www.agenciapulsar.org/nota.php?id=11720>)

4 El concepto “vivir bien”, en la visión y lenguaje de los pueblos indígenas y originarios, plantea una nueva concepción de desarrollo, basada en una concepción que propicia la armonía entre el ser humano y la naturaleza, la convivencia comunitaria, con interculturalidad y sin asimetrías, lo que se puede sintetizar en que: “no se puede vivir bien si los demás viven mal”. Ministerio de Planificación del Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia (2006). Este concepto supera la visión de “bienestar”, entendido en el consumismo.

5 La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, en su *Capítulo Sexto: Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales*, lo plantea. La de Ecuador, en el Artículo 27, señala: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto de los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente, y diversa, de calidad y calidez, impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz. Estimulará el sentido crítico, el arte y la

Por lo expuesto anteriormente, se asume una “educación liberadora”, que significa desarrollar la comprensión, criticidad, responsabilidad y compromiso de educadores y educandos participantes en el proceso de construcción de una sociedad justa, equitativa, comunitaria y solidaria. Por lo tanto, una educación que promueva la igualdad, la tolerancia y la generación de paradigmas, lógicas y teorías contextualizadas en la realidad de nuestros países y perspectivas de nuestros pueblos. Una educación democrática, en el marco de nuestro trabajo, la entendemos como un proceso educativo incluyente, intercultural, participativo, es decir, donde todos los pueblos y naciones indígenas, originarias, campesinas y sectores urbanos cuenten con espacios de incidencia y de liberación en la formulación de políticas educativas públicas y en la gestión y administración de la educación, donde éstas se realizan y el Estado tiene la obligación de garantizar a todos los ciudadanos la oportunidad de satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje.

La educación, hoy día, debe ser integradora y promover la incorporación de la población, en igualdad de condiciones y oportunidades, al estudio y a procesos de desarrollo basados en una concepción que propicie la armonía entre el ser humano y la naturaleza, la convivencia comunitaria, con interculturalidad y sin asimetrías.

## **2. Gestión educativa contextualizada**

La coyuntura social, política, económica y productiva actual de los países latinoamericanos demanda que éstos pongan mayor atención a la Educación, no solo en declaraciones y normas, sino que esta debe expresarse en políticas pertinentes y funcionales a las necesidades y aspiraciones de la población y, a las necesidades de desarrollo de las naciones. En este marco la contextualización juega un rol importante, ya que permite identificar, conocer y analizar la realidad y las necesidades de aprendizaje de la población. La contextualización tiene diversas dimensiones de acuerdo a los espacios territoriales: nacional, regional, departamental, municipal y local.

La contextualización es un proceso dialéctico que parte de la realidad y vuelve a la realidad en un plano cualitativamente superior, por lo tanto, requiere identificar y procesar la realidad del área geográfica de implementación, los intereses y expectativas de los educandos, de sus familias, de sus comunidades y de la población. Los aspectos teóricos metodológicos de la contextualización deben partir de un análisis crítico de: a) la concepción que se tiene del contenido del programa a desarrollar; b) el conocimiento del contexto y; c) el comportamiento en la realidad

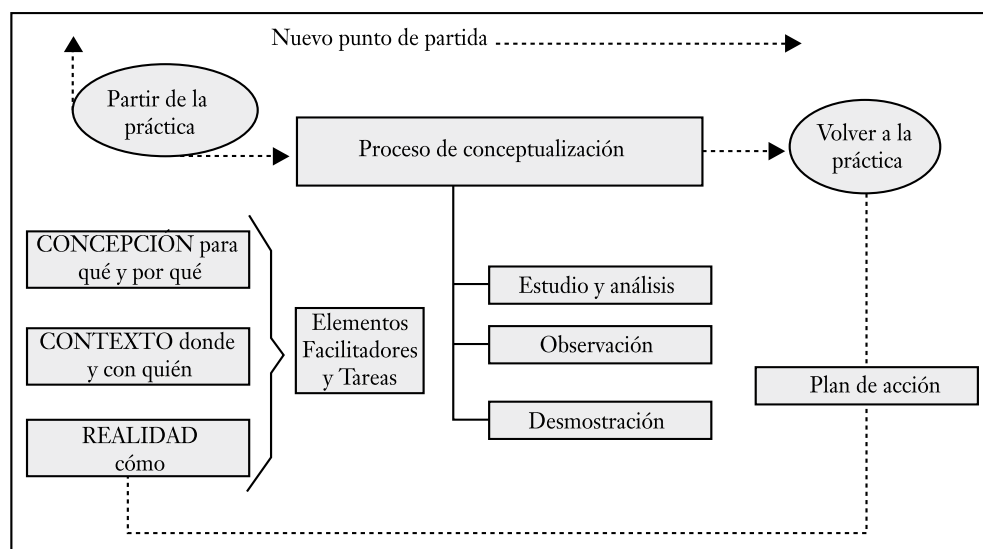
---

cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional”. Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Constituyente el, 5 de junio de 1998.

que se vive. De esta manera, la contextualización no es proceso mecánico sino de reflexión y análisis, por lo tanto es importante considerar las motivaciones y trabajar sobre ellas a fin de validar su oportunidad y pertinencia.

La contextualización como proceso no se expresa sólo en la pertinencia de sus fases y actividades, sino sobre todo en la objetividad, voluntad, compromiso y transparencia que impregnen las personas involucradas en los programas de alfabetización y post-alfabetización. En el cuadro siguiente, se diagrama el proceso a seguir para la contextualización de programas educativos.

Cuadro N° 1



Cuadro elaborado por los autores sobre la base de las experiencias de Educación Popular expresadas por Carlos Núñez en el texto "Educar y Transformar".

## 2.1. Pautas y procedimientos para contextualizar

La contextualización, a partir de la "gestión educativa", plantea una serie de interrogantes cuyas respuestas se convierten en pautas de trabajo, tal como se aprecia en el Cuadro No 1, que están referidas a <sup>6</sup>:

<sup>6</sup> El diseño de contextualización de procesos y dinámicas educativas ha sido desarrollado por Jaime Canfux y Félix León (2009), a partir del manual: *Contextualización de programas de alfabetización incluyentes y masivo*, mismo que se encuentra en proceso de edición y que describe los aspectos conceptuales, metodológicos y procedimentales de procesos y dinámicas de contextualización. Este modelo ha sido validado a partir de encuentros con personal directivo, profesional y técnico responsable de los programas de alfabetización en Bolivia y Perú.

### **2.1.1. ¿Para qué contextualizar?**

Esta interrogante contribuye a comprender los intereses y motivos que determinan contextualizar nuestro accionar en el marco de una gestión educativa, para lo cual es importante clarificar: a) las competencias, responsabilidades y funciones gerenciales-administrativas que nos competen como autoridad y/o director de un centro educativo; b) los objetivos, las metas y el impacto esperado de las actividades planificadas. A partir de lo anterior contextualizamos para:

- Alcanzar una aproximación de los proyectos o programas educativos a las necesidades de los contextos donde se aplicaran.
- Identificar las problemáticas del contexto inmediato y buscar alternativas de solución dirigidas a mejorar sus condiciones de vida.
- Afianzar la identidad cultural e individual de los participantes y la de la comunidad.
- Adecuar las metodologías y los temas de aprendizaje a las realidades, partiendo de los conocimientos adquiridos en interacción con su comunidad y la naturaleza.

### **2.1.2. ¿Por qué contextualizar?**

La cosmovisión, particularidades y especificidades de los participantes en sus necesidades, demandas y expectativas, deben ser atendidas con la calidad requerida. En este sentido, es importante que en la base de los proyectos se encuentren:

- Las necesidades e intereses de cada comunidad, específicamente en sus costumbres, cultura, forma de vida y prácticas sociales.
- Los aspectos socioculturales específicos relativos a las diferentes comunidades y regiones.
- Las concepciones acerca de lo político, cultural, económico y religioso, identificando las diferencias y coincidencias.

### **2.1.3. ¿Dónde y con quiénes se contextualiza?**

La contextualización demanda definir el área geográfica donde se desarrolla el proyecto o programa, identificar la población con la cual y para la cual se va trabajar, señalar las comunidades de cobertura y determinar los aspectos de análisis. En este marco, es conveniente considerar, con una visión holística de la realidad, las siguientes categorías: étnica, social, política, cultural, educativa, económica, lingüística y religiosa.

El proceso de contextualización, a partir de lo anterior, se convierte en un espacio de participación y protagonismo de la comunidad educativa, permitiendo que ésta conozca su realidad y ponga atención en sus intereses y necesidades. Asimismo, favorece la identificación y el involucramiento de las comunidades con el Programa.

A continuación explicaremos cada una de las categorías y los aportes y facilidades que ofrece su conocimiento para lograr una gestión educativa pertinente, funcional y de calidad. En regiones multiétnicas y pluriculturales, como es el caso Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, por mencionar algunos países, las categorías a tomar en consideración en el proceso de contextualización son las siguientes:

#### **a) Étnica**

Permite conocer la genealogía de un pueblo, sus tradiciones y prácticas culturales, sus formas de expresarse, su lingüística y la religiosidad que los une. Asimismo, su organización social y política y, el territorio que ocupan.

#### **b) Cultural**

La contextualización de la cultura contribuye a una mejor comprensión de las visiones, lógicas, valores, usos, costumbres, patrones de convivencia, formas de producción y relacionamiento que tienen los diferentes pueblos y naciones indígenas, originarias y campesinas.

#### **c) Social**

La dimensión social, en el marco de la propuesta, se enfoca en una perspectiva de convivencia, relacionamiento y articulación entre los diferentes sectores y actores sociales, culturales, económicos, productivos y políticos existentes en un área geográfica determinada. Los enfoques de pluralidad y pluralismo permiten conocer las visiones y posiciones culturales, educativas, políticas, productivas y económicas de los diferentes sectores y actores sociales, así como también identificar sus necesidades y perspectivas de vida.

#### **d) Lingüística.**

La diversidad étnica, cultural y lingüística permite conocer las visiones, lógicas y procedimientos que emplea la población para relacionarse, comunicarse y expresar sus pensamientos, saberes y conocimientos.

#### **e) Política**

Lo político, no sólo entendido como una expresión del ejercicio de poder, sea este de manera directa o delegada, plantea el tema de la democracia, es decir, de los

espacios de relacionamiento que ofrece el Estado para la movilización y participación de la población a fin de que ésta intervenga y delibere sobre las políticas públicas, gestión del Estado y control de los recursos públicos.

En espacios territoriales específicos, es necesario analizar las diferentes formas y expresiones de poder, los niveles de legitimidad, representatividad e incidencia que tienen cada una de ellas al interior de las comunidades, lo que se convierte en un referente importante para procesos de cabildeo y negociación que deben realizarse entre la comunidad educativa y sus autoridades a fin de conseguir los apoyos que requieren su gestión.

#### **f) Educativa**

Precisa los niveles educacionales existentes y la composición actual de la población, lo que facilita una mejor comprensión de las motivaciones que tienen los jóvenes y adultos para involucrarse en los procesos educativos, a partir de su interés de aprendizaje y sus puntos de partida para saber qué es lo que desean aprender y la manera en que lo harán.

#### **g) Económica**

Es el conocimiento de las relaciones de producción, analiza la economía doméstica, la situación económica de la población y sus opciones laborales para la planificación y gestión de los programas de educación de jóvenes y adultos.

#### **h) Religiosa**

El factor religioso, entendido como espiritualidad, religiosidad y conocimiento del sentido y significado que la población tiene de las cosas, que se expresa de distintas formas y modos, a partir de ritos, ceremonias religiosas y veneración de deidades. Creencias que no siempre se manifiestan a través de la iglesia. Las prácticas religiosas tienen distintas incidencias en los procesos educativos. Con respecto a la alfabetización, se ha podido apreciar repetidamente en algunas regiones de Bolivia y Perú que los círculos religiosos favorecen el aprendizaje de la lectura y escritura con la motivación de leer la Biblia y otros documentos religiosos, que si bien no es el propósito de la alfabetización, es una necesidad que tienen los participantes a partir de sus creencias y motivaciones.

### **2.2. Proceso de contextualización**

La experiencia desarrollada nos enseña que el proceso de contextualización debe ser participativo, teniendo como eje articular el concepto de corresponsabilidad, es decir, que la comunidad educativa y las autoridades locales deben involucrarse en dicho proceso. La contextualización necesariamente debe realizarse en un marco de pluralidad y pluralismo de visiones, lógicas, paradigmas y conocimientos, a fin



de interpretar las diferentes realidades y escenarios en los cuales se desenvuelve la población, lo que favorecerá la objetividad, transparencia y credibilidad de la información recogida.

Planteado de esta manera, se entiende que contextualizar no demanda altos niveles de profesionalidad y recursos, basta tener claridad en la metodología, pautas orientadoras y procedimientos a seguir, dentro de los cuales cabe mencionar los encuentros entre los diferentes sectores y actores, involucrados con sus visiones, apreciaciones y experiencias. La actividad de campo y la observación como instrumentos de recogida de información y, el estudio y análisis crítico de la realidad. La generación de estos escenarios nos permite predecir el comportamiento de determinados sectores y actores sociales frente a la política educativa a implementarse y, el acompañamiento de la gestión educativa que esta demanda.

### **3. Nueva visión para la gestión**

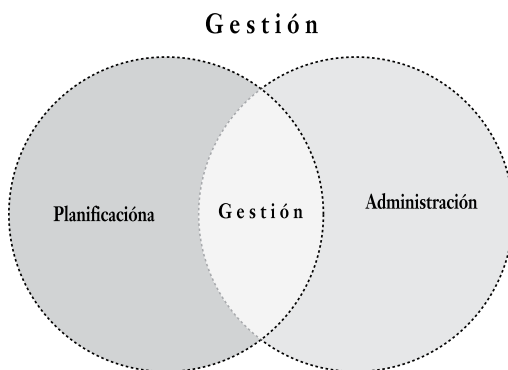
Estas consideraciones sobre la contextualización de programas educativos tienen especial relevancia en los procesos de gestión, si consideramos a éstos como la forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, dentro de conjuntos organizados (las organizaciones e instituciones). Las acciones de los seres humanos están fuertemente influidas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión. Esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción y, por lo tanto, cada gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana. Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana.

En un plano más concreto, según Juan Casassus, especialista en Planificación y Gestión de la OREALC-UNESCO, en el Seminario Taller Internacional de esta temática desarrollado en La Habana en abril de 1998, la gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, y también plantea que es la “capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”. Todo esto en el ámbito educacional.

Desde su punto de vista, en el desarrollo de la gestión se veían contrapuestas la administración y la planificación, como se observa en el siguiente esquema:



Cuando realmente debía ver así:



*Gráfico elaborado por los autores.*

Esta visión dialéctica apunta hacia el logro de una desburocratización de los procesos de gestión.

Para nosotros, la gestión o dirección educacional, en un sentido amplio, es la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional y, en un sentido más estrecho, se entiende como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación, considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

Este enfoque permite establecer la jerarquía más conveniente de los niveles de dirección y presupone la investigación del fenómeno a partir de un análisis de conjunto, donde se tomen en consideración todas sus características fundamentales.

En los sistemas educativos, la escuela y sus instituciones docentes en general deben ser el marco más importante donde se realice el proceso de dirección, que constituye un sistema porque tiene definidos sus objetivos fundamentales, porque cada uno de sus componentes tiene una forma específica de interrelacionarse en el desarrollo del proceso pedagógico que en esas instituciones se da, porque además se relacionan con la comunidad, de la cual reciben el encargo social que determina sus objetivos y a la que aportan sus egresados, con sus cualidades personales y sus posibilidades de participar activamente en el desarrollo social. De esta forma, debe concebirse a la escuela como un sistema abierto, tendiente a modificar, dentro de ciertos límites, el contexto social en el que se enmarca. Por tanto, no se puede ver

estas instituciones como algo estático sino dinámico, que dentro de un período de tiempo puede tener como propiedad el perfeccionamiento continuo, el mantenerse en equilibrio dinámico o la involución.

En América Latina los procesos de transformación de la dirección educacional han sufrido, en los últimos tiempos, las consecuencias de la aplicación del neoliberalismo y, fundamentalmente, aquellas ideas que cuestionan el papel del Estado en el desarrollo social y de las que invocan su desmantelamiento basadas en las leyes impersonales del mercado.

Este discurso neoliberal, en educación, trae aparejadas la lucha por la libre elección, la competitividad entre los docentes, la autonomía, la productividad escolar y, por ende, la privatización. Estas políticas neoliberales en el ámbito educacional han traído, junto con la privatización, dos fenómenos de incalculable trascendencia: la descentralización y la desregulación.

Se impone entonces encontrar nuevas vías para acometer los grandes problemas que presenta el desarrollo de la educación.

#### **4. La gestión en la Educación de Jóvenes y Adultos**

Sin profundizar en el tratamiento teórico sobre cómo se concibe la gestión de acuerdo a las tendencias actuales, la posibilidad de haber evaluado varios programas de alfabetización y de haber implementado diseños para la educación de adultos en diversos contextos políticos, económicos y sociales nos permite abordar la gestión en la educación de jóvenes y adultos.

La afirmación de que la gestión educacional en la Educación de Jóvenes y Adultos adquiere características especiales no constituye hoy un descubrimiento; sin embargo, es muy común leer en artículos sobre este importante campo de la educación referirse a ella como si fuera un bloque monolítico y homogéneo.

La Educación de Jóvenes y Adultos encierra una diversidad de acciones educativas para responder a las necesidades e intereses de sus participantes.

Una visión sobre estas acciones nos permite demostrar tal afirmación:

Existen tres vías esenciales por las que se puede trabajar la educación de jóvenes y adultos:

- Educación formal.
- Educación no formal.
- Educación informal.

Cada una de estas vías tiene modalidades que requieren de una atención especial y, a su vez, cada una de las acciones puede realizarse por diferentes vías. Por ejemplo, la alfabetización puede realizarse mediante la educación formal (regular) o mediante programas no formales. Así pueden ponerse otros ejemplos en el campo de la calificación técnica y profesional.

Si hacemos un análisis de la educación formal (regular), la educación de adultos se articula en tres niveles: educación básica elemental, educación media básica y educación media superior. No incluimos los niveles universitarios. En estas articulaciones hay que hacer una importante salvedad: la alfabetización se manifiesta con cierta independencia dentro de la educación básica elemental, pues no siempre existen los recursos para dar una continuidad de estudio inmediata.

En el caso de la educación formal existe una obligada correspondencia entre los niveles descritos anteriormente y los niveles o ciclos de los otros tipos de educación, sobre todo en los grados terminales, pero debe haber una independencia de la educación de adultos al concebir las formas de organización escolar (calendarios, horarios docentes, tipos de establecimientos), estructuras docentes, contenidos, métodos, medios etc.

La Educación no formal se realiza con más independencia y responde a una amplia variedad de intereses y necesidades de la población que muchas veces no cubre la educación formal o Regular; así, encontramos cursos de capacitación o calificación técnica organizados por empresas estatales o privadas, cursos de atención a problemas sociales organizados en su gran mayoría por Organizaciones No Gubernamentales, instituciones religiosas o proyectos de organizaciones internacionales como en el caso de la UNESCO u organismos regionales de la educación.

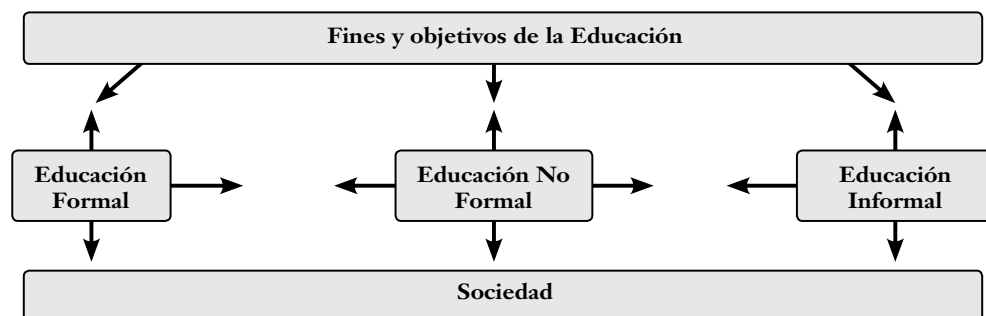
Los programas no formales no implican que haya informalidad en la concepción de los programas en cuanto a objetivos, contenidos, métodos y procesos de evaluación. Sólo se identifica en este caso como no formal para diferenciarlos de la educación formal, es decir, de la educación regular. Sin embargo existen, sobre todo en el campo de la calificación técnica, programas no formales con cierto grado de correspondencia con la educación regular.

La educación informal es muy importante porque en su contenido se encuentra el conocimiento dado por las culturas que, aunque se presenta de forma informal, tiene los códigos, principios y leyes que sustentan dichas culturas. Ahí está la acción importantísima de la familia, de las organizaciones comunitarias y de la naturaleza misma donde nacen, viven y mueren las personas. No obstante, existe una influencia muy negativa que se transmite mediante muchos medios de comunicación donde prima la comercialización de las ideas, donde existe un exacerbamiento del individualismo que conduce a la enajenación social de las personas. Sin embargo, en muchos países en proceso de cambio se observan avances en los que se ha logrado

neutralizar de alguna forma los efectos negativos de los medios de comunicación masiva.

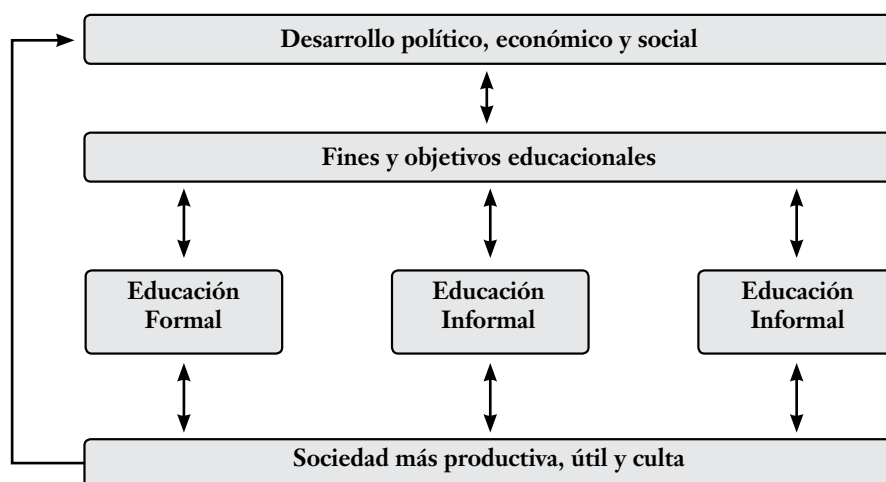
Actualmente, en la gran mayoría de los países se produce una contradicción en la ejecución de estas tres vías: no están en función de los fines y objetivos de la educación de manera articulada, como puede apreciarse en siguiente esquema:

Cuadro N° 2



La valoración sería más positiva si la Educación Formal, No Formal e Informal tuvieran más articulación y correspondencia unas con otras, con comunidad de objetivos que contribuyan a una sociedad más justa sin perder la riqueza de la diversidad. De esta manera podría cambiarse el esquema donde se expresan tales articulaciones y correspondencias.

Cuadro N° 3



En un plano más particular habría que pensar, al organizar programas de educación de adultos, en la heterogeneidad de las personas que se acogen a los servicios de esta

educación. tanto en su composición social –trabajadores y trabajadoras, campesinas y campesinos, amas de casas, jóvenes que no estudian ni trabajan, trabajadores y trabajadoras por cuenta propia, indígenas mujeres y hombres- y dentro de esa gran complejidad los grupos etarios- como en sus características psicosociales y psicofísicas.

En toda esta diversidad hay un aspecto más a tener en cuenta. Durante los últimos años se ha impuesto en el carácter masivo de la educación de adultos, sobre todo en los procesos de alfabetización y su continuidad, la educación básica elemental, llamada también postalfabetización, aunque este último término está cuestionado por muchos concedores de la educación, por considerar que la alfabetización no es más que un primer nivel de la enseñanza elemental y que cuando se concibe la alfabetización debe concebirse también su continuidad y no como algo *a posteriori*, concepción esta con la que, en el marco de este artículo, estamos totalmente de acuerdo.

La educación masiva es una estrategia acertada, pues los países subdesarrollados tienen muchos años de atraso en el orden económico y social. Una verdadera intención de cambio político, económico y social exige de atención masiva para cubrir en poco tiempo necesidades ancestrales. Claro está que esta estrategia requiere modificar concepciones formalistas en cuanto a la “organización escolar”, diseño de currículos, selección de contenidos, estructuras docentes y sistema de evaluación. Es decir, hay que cambiar los indicadores de selectividad para la concepción de los aspectos anteriormente enunciados.

Es muy importante, diríamos que imprescindible, que a la hora de concebir un proyecto de gestión para la educación de jóvenes y adultos se tengan en cuenta algunas características generales sobre las cuales se sustenta la gestión educativa en la educación básica de jóvenes y adultos.

Cuadro N° 4

Niños	Adultos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro de su actividad es la escuela.</li> <li>• La actividad fundamental es el estudio.</li> <li>• La composición del grupo es homogénea. Existe una cohorte histórica por grados y niveles.</li> <li>• Desconocimiento del mundo que lo rodea.</li> <li>• Protagonista de la labor política y social hasta ciertos niveles.</li> <li>• La motivación está dada por el interés por el conocimiento.</li> <li>• La organización del aprendizaje es fundamentalmente a través de la escuela.</li> <li>• Casi siempre personal docente preparado y estable.</li> <li>• Limitación de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es variada.</li> <li>• La actividad fundamental es la atención a la familia y la actividad laboral.</li> <li>• La composición de los grupos es muy heterogénea. Proceden de diferentes cursos y han pasado tiempo sin estudiar.</li> <li>• Experiencia y madurez para asumir el aprendizaje.</li> <li>• Protagonista de la labor política y social en todos los aspectos de la vida, cualquiera que sea su nivel.</li> <li>• Motivación económica y social con respuesta de continuidad.</li> <li>• Diversidad de variantes para organizar el aprendizaje.</li> <li>• Casi siempre personal docente sin preparación adecuada e inestable. Muchos asumen la tarea voluntariamente.</li> <li>• Limitación de recursos más acentuada. (no priorizada)</li> </ul>

Estos elementos influyen en la concepción de los períodos de funcionamiento de los grupos de estudio, los horarios de estudio, la selección de contenidos, la metodología, la evaluación etc.

No se concibe la educación de jóvenes y adultos sin un alto grado de participación de todos los que intervienen en ella. ¿Cómo se puede lograr esa participación?

## **Bases para abordar el proceso de gestión educacional que promueva la participación**

- A. La gestión educativa se evidencia en la voluntad de poner en práctica un proyecto o programa, ya sea internacional, nacional, provincial o departamental, municipal o sectorial, regional, comunitario o de escuela (estatal o privada), por lo que se precisa la concreción de una política educacional, cualquiera que sea el nivel de gestión, y la voluntad política de todos los participantes, concibiendo la educación como derecho y como deber donde se exprese una combinación de intereses sociales e individuales.

La voluntad política se define como el propósito común de alcanzar las metas educacionales analizadas y discutidas por todos, gestores y beneficiarios, sin olvidar que el beneficiario se convierte en un gestor de su propio aprendizaje.

- B. La conformación de un modelo democrático. Un proyecto participativo tiene que partir de un modelo democrático cuyas características permitan la participación plena de los gestores y de los participantes, cualquiera sea su función dentro del sistema que se trabaja. El trabajo colectivo de dirección, la labor conjunta de los beneficiarios y de todos los factores que influyen en el proceso educativo, centra su labor en el beneficiario, a partir del cual se debe proyectar el proceso pedagógico integral y multifacético, en fin que promueve una enseñanza desarrolladora.
- C. Conocimiento pleno de dónde se realiza el proyecto: diagnóstico participativo (socioeconómico-sociocultural-socioeducativo-sociopolítico).

El conocimiento pleno del campo o terreno donde se desarrolla el proyecto es fundamental, de ahí la importancia del diagnóstico con la concepción de que este es parte de la evaluación continua del proyecto y, que se mantendrá a través del desarrollo del mismo. Sin embargo, el diagnóstico inicial es imprescindible para encontrar los elementos facilitadores y barreras con las que podemos trabajar potencialmente. El diagnóstico tampoco se concibe como la labor que realiza un equipo de sabios investigadores que va a ayudar a una masa de ineptos. Es la labor conjunta donde el beneficiario será susceptible de identificar sus problemas y poner sus capacidades en función de transformar, con la ayuda de los demás, la situación que se le presenta.

A esta concepción ha contribuido notablemente la investigación, acción, participación y, en particular, las experiencias desarrolladas por la Educación Popular.

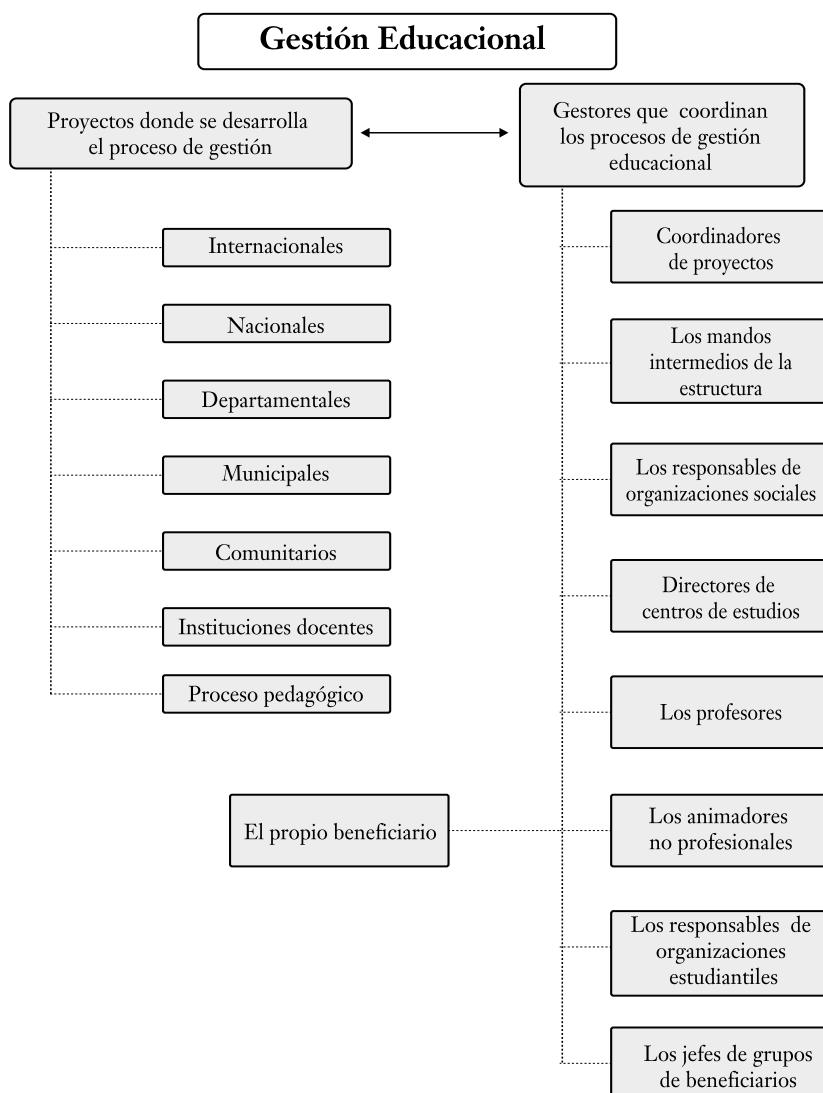
Partir del conocimiento del contexto que se trabaja, su característica socioeconómica, sociopolítica y sociocultural, permite una profundización en



las necesidades de los participantes (muchas veces estos no reconocen cuáles verdaderamente son y, otras veces, el investigador no alcanza a ver necesidades latentes). Podríamos decir que se trata no sólo de registrar necesidades e intereses que están a la vista, sino de identificar aquellas que están “ocultas”.

- D. Determinar dónde y quienes aplican los métodos y técnicas participativas para la gestión educacional. El cuadro que se presenta da una idea de los espacios y participantes en el proceso de gestión.

Cuadro N° 5



- E. Concebir un sistema de relaciones y coordinaciones. Es imprescindible concebir un sistema de relaciones y coordinaciones que permita el apoyo de todas las instituciones y organismos para el cumplimiento de los objetivos comunes. Este sistema de relaciones se establece mediante el principio de dirección colectiva y responsabilidad individual que posibilita unificar esfuerzos dispersos en una sola voluntad.

El sistema debe fortalecer la comunicación horizontal y vertical en cada nivel e instancia, reforzar la búsqueda y optimización de recursos, atender las necesidades de los organismos de producción y servicio y las “necesidades sentidas” de la población, entre las que se encuentra la vinculación del estudio al mundo del trabajo, lo que implica entonces una combinación de intereses sociales e individuales.

- F. Potenciar el factor subjetivo para resolver los problemas objetivos que aparentemente no tienen solución. En este sentido es necesaria la formación de valores y el desarrollo de la conciencia individual y social.
- G. Estructuras de dirección y docentes. La estructura de dirección es el sostén material del proceso de gestión. Es a través de la estructura que se organiza todo el proceso pedagógico y administrativo.

La estructura facilita la unidad de mando y la toma de decisiones colectiva, no responde a nombres y especialidades, por el contrario, se adecua a las características geográficas y al contenido de los programas de manera funcional y flexible, garantiza que el mensaje educacional llegue hasta el último rincón y, a su vez, el control y la retroalimentación, si se concibe de forma dinámica y flexible.

La estructura docente es un aspecto delicado pues se conciben los ciclos y niveles de estudio, vinculado todo al diseño curricular. Garantiza el control estadístico y su análisis sistemático.

- H. Objetivos definidos y regulación en su consecución, a partir del encargo social y las funciones que determinen el sentido de la actividad.

El trabajo por proyectos perfecciona la labor educacional desde el punto de vista de la planificación y la administración: define objetivos, campos de acción, características socioeconómicas, responsabilidades, marcos teóricos y situacionales, etapas de trabajo, acciones concretas, modos de control y evaluación.

- I. Conocimiento de los procesos de dirección científica: planificación, organización, control y evaluación.

*Planeación.* Es la primera y más importante función, constituye el punto de partida del ciclo de dirección. En esencia presupone la necesidad de plantear los objetivos,

la misión y la estrategia de la organización en función de los participantes, lo que debe quedar plasmado en proyectos, convenios, etc.

*Organización.* Consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado, implica además la determinación de las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán estos entre sí. Es por eso que en la organización se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo en el plano organizativo, o sea, se asegura la red de relaciones del sistema de dirección, la conveniente coordinación y la subordinación y sus vías de enlace. En la función de organización es necesario también tener en cuenta las siguientes etapas: analizar funciones, definir relaciones de subordinación, establecer normas y procedimientos, establecer vías adecuadas para el flujo de la información y la retroalimentación y, división racional del trabajo y de los recursos de que se disponen.

*Ejecución.* Asegurar el funcionamiento y desarrollo del sistema de acuerdo con los objetivos programados y las tareas concretas, ya que mediante él se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos. Exige un contacto estrecho entre dirigentes y dirigidos.

*Control y evaluación.* Comprobar el resultado del trabajo pone de manifiesto las dificultades que surgen en la práctica diaria. Es imprescindible para regular todo el proceso e incluye el análisis de la información obtenida y la toma de decisiones.

Lograr información real, completa, profunda y confiable., controlar no significa descubrir sólo defectos sino poner de relieve las mejores experiencias. El control puede ser previo, corriente y posterior.

El control posibilita realizar una evaluación de los resultados.

- J. Actitud positiva frente al cambio para lograr las transformaciones educativas que se requieran.
- K. Preparación de gestores (líderes), calificación y superación.
- L. Concebir un sistema de motivación con estímulos morales y materiales, donde se exalten los ejemplos positivos que expresen creación e iniciativa con resultados concretos.
- M. Utilización óptima de los recursos. Financiamiento.

## 6. Los estilos de dirección educacional

Toda organización establece sus propios “mecanismos” de dirección.

El estilo de dirección es la forma en que los cuadros de dirección logran sus objetivos. Desde este punto de vista, estas formas adquieren características particulares dependiendo de la instancia, las personas que participan en los procesos de dirección y las condiciones en que estos procesos tienen lugar.

La dirección debe ser un espacio donde prime la discusión colectiva entre todos los factores y se adapten las orientaciones al contexto. Las decisiones son tomadas con la opinión de todos. Los alumnos son los protagonistas del proceso pedagógico. Existe un alto compromiso en todas las tareas. En el caso de la escuela centro cultural de la comunidad donde se desarrolla. Relaciones humanas fuertes y estables sobre la base del respeto mutuo. El proceso pedagógico es desarrollador y la información circula en todas las direcciones.

En esta labor resulta importante el estudio de los métodos para la gestión. El método como categoría metodológica rectora en el contexto de la gestión educacional es la categoría fundamental a partir de la cual debe su existencia la metodología como ciencia.

En el caso de los contextos donde se desarrolla la gestión educacional, sus categorías de base serán el método de dirección. Subordinados a esta categorías de procedimientos y medios, en este caso de dirección.

Todo método nos permite instrumentar, llevar a la práctica una determinada concepción teórica, por lo que la esencia de su construcción tiene el respaldo en una determinada teoría científica, la cual busca penetrar en la realidad cada vez más y perfeccionarse, reflejando así la unidad entre teoría y método.

La manera de instrumentar el método tiene que estar en correspondencia con el modelo democrático, depende de los procedimientos y de los medios de que se disponga.

En todo este proceso la estrategia que se desarrolle es fundamental.

Para nosotros la estrategia son las vías más efectivas para alcanzar el estado ideal consecuencia de la planeación. Esta estrategia contiene la misión de la institución, los objetivos, las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas.

En la misión se expresan los fines sociales. En ella se recogen las exigencias sociales del proyecto o programa. Se formula de manera general y lo más brevemente posible.

Los objetivos desglosan la misión en sus elementos esenciales. Ellos expresan también lo que se debe alcanzar en el desarrollo del trabajo en cada determinado período de tiempo.

Tanto la misión como los objetivos son elaborados teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, del pronóstico y del estado ideal alcanzable modelado.

Las acciones son aquellas tareas que se deben realizar para la consecución de los objetivos trazados. Ellas responden siempre a la pregunta ¿Qué tenemos que hacer?

Los métodos y procedimientos están vinculados siempre al cómo lograr la realización de las acciones. La pregunta clave aquí sería ¿Cómo podemos hacerlo?

Los recursos disponibles pueden ser de dos tipos, humanos y materiales. Los recursos humanos más importantes son los facilitadores, participantes y colaboradores que intervengan. Los recursos materiales van desde la consideración de las características del edificio escolar hasta los medios de enseñanza necesarios para el proceso docente educativo.

Los responsables de las acciones son aquellas personas que, dentro de la institución, son designadas para dirigir las o, en su defecto, realizarlas. Todo ello tiene que estar establecido en el tiempo para lograr los objetivos propuestos.

Esta idea nos permite concebir una gestión educativa vista desde un plano más integral, en la que, por supuesto, la integralidad no esté dada por la yuxtaposición de acciones, sino concebida como un sistema de coordinaciones, articulaciones y correspondencias que permitan mantener la diversidad con objetivos comunes.

Independientemente de las diferentes vías y modalidades existentes para desarrollar la Educación Básica de Jóvenes y Adultos, aquí habría que ver cuál es el verdadero papel de los sistemas educativos en la sociedad y su influencia en los diferentes contextos donde se practican. Esta problemática no puede soslayarse porque cualquier desconocimiento de la misma pondría en crisis la noción misma de planificación y administración desde políticas y compromisos nacionales sobre la base de voluntades políticas, no solo como gestión de poder, sino como deber y derecho de toda la sociedad para asumir la gestión educacional.

## **Conclusiones**

La gestión educacional y, en especial la de la Educación para Jóvenes y Adultos, es uno de los aspectos de esta educación que aún requiere de sistematización para el enriquecimiento en el orden teórico-metodológico a partir de las aplicaciones prácticas que ya se conocen.

La gestión educacional en la educación de jóvenes y adultos no es solo planificación y administración, está fuertemente determinada por las condiciones políticas, económicas y sociales donde se desarrolla por el alto grado de complejidad

en cuanto a la composición sociocultural de los participantes, características laborales y, las diversas vías y formas de realizar la educación.

Ante esta complejidad se concibe la gestión educacional como un proceso en el que se interrelacionan el planeamiento, la administración, los métodos y los procedimientos para desarrollar la educación con la calidad requerida, siempre en función de los procesos de aprendizaje cualquiera que sea el contexto donde se desarrollen.

Como garantía de una participación liberadora y activa se opta por el modelo democrático, con el ejercicio de la crítica y la autocrítica como método efectivo para la retroalimentación del proceso de gestión.

En atención a las consideraciones expuestas se considera indispensable, en la concepción de proyectos y programas de educación de jóvenes y adultos, tener en cuenta:

- El conocimiento de los contextos en el terreno socioeconómico, sociocultural y socioeducativo ya sea global, comunitario o simplemente sectorial.
- Las estructuras sobre las cuales se desarrollará el proyecto o programa como sostén material del proceso educativo. No se puede hablar de planeamiento sin estructuras dinámicas y flexibles.
- El sistema de relaciones y coordinaciones que garanticen la comunicación vertical y horizontal, en cada nivel de aplicación, entre las organizaciones e instituciones que intervienen en cada proceso.
- Las características de los espacios utilizados para que el proceso educativo fluya, así como sus formas organizativas.
- El tiempo de estudio, teniendo en cuenta calendarios y horarios flexibles negociados con los interesados y sus gestores.
- La garantía de edición, distribución y uso de los materiales docentes y medios audiovisuales.
- La supervisión de los procesos educativos en su estilo más moderno: controlar y demostrar cómo resolver las insuficiencias.
- La evaluación de los resultados, sobre todo en lo que respecta a la observación de los cambios en la conducta social.
- El financiamiento y la gestión de proyectos, el recurso estatal y el recurso voluntario.
- El sistema de capacitación del personal.

Hemos planteado reflexiones para abordar los procesos de gestión en la educación de jóvenes y adultos a partir de experiencias concretas, desarrolladas en diferentes latitudes del orbe y con distintos grupos étnicos. Ahora los contextos, métodos y estrategias le corresponden a usted.

## Bibliografía

**Asamblea Constituyente de Bolivia.** (2007). *Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia*. Oruro.

**Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador.** (1998). *Constitución Política de la República de Ecuador*.

**Sander B.** *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa. Democracia y calidad*. [http://scristobal.conectate.gob.pa/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1196178920093\\_713849245\\_749](http://scristobal.conectate.gob.pa/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1196178920093_713849245_749)

**Canfux, J. y León, F.** (2009). *Manual: Contextualización de programas de alfabetización incluyentes y masivos*. La Paz: en edición.

**Canfux, J. y cols.** (2008). *Sólo el amor engendra maravillas*. La Paz: III-CAB y GDM.

**Canfux, J., Liendo, T. y PNA Bolivia.** (2008). *Evaluación del impacto del programa nacional de alfabetización de Bolivia*. La Paz: III-CAB y GDM.

**Canfux, J. y Liendo, T.** (2008). *Una alternativa para la evaluación de programas de alfabetización y postalfabetización*. La Paz: III-CAB y GDM.

**Canfux, J. y otros.** (2008). *Experiencias sobre el programa nacional de alfabetización en Bolivia* La Paz: GDM.

**Canfux, J. y otros.** (2009). *Experiencias vivas en alfabetización*. La Paz Bolivia: III-CAB y Campo Iris.

**Canfux, J., León, F; Barral, C., y cols.** (2009). *Bolivia y Venezuela. Alfabetización, experiencias y aprendizajes*. La Paz: IPASME e III-CAB.

**Canfux, J. León, F., Barral, C., y otros** (2009). *Informe General de la evaluación de Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización (PRONAMA) de la República del Perú*. En proceso de publicación.

**Canfux, J.** (2009). *Procesos de aprendizaje en la Educación de Jóvenes y Adultos*. Pedagogía 2009. Palacio de las Convenciones. La Habana.

**Colectivo de autores.** (2008). *Alfabetización y Emancipación. Memorias y reflexiones sobre el Programa Nacional de Alfabetización.* Este es producto de un encuentro realizado en Cochabamba con 350 asesores cubanos, venezolanos y bolivianos como actividad resumen de la alfabetización en Bolivia. La Paz: III-CAB.

**Congreso Nacional de Educación.** (2006). *Proyecto de Ley de la Educación Boliviana: Avelino Siñani y Elizardo Pérez.* Ministerio de Educación y Culturas de Bolivia. Imprenta El Deber, Santa Cruz, Bolivia.

**III.** (2008). *Integra Educativa.* Tema: Alfabetización Vol. I, N° 3, septiembre – diciembre. La Paz: III-CAB y Plural.

**Mello, G. y cols.** (1992). La gestión de la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas. *Cero en Conducta.* Vol. 7. No. 31-32. México. DF: s/d.

**Ministerio de Planificación del Desarrollo.** (2006). *Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia.* La Paz.

**Naciones Unidas, PNUD.** (2004). *La Democracia en América latina, hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos.* Bogota: s/d.

**Núñez, C.** (1995). *Educación para Transformar.* <http://ecaminos.org/leer.php/5/32>

**Pulsar, Agencia Informativa de AMARC ALC.** (2007). <http://agenciapulsar.org/nota.php?id=11720>

**UNESCO.** (2000). *Foro Mundial sobre la Educación.* 23 mayo 2003. Comité de Redacción, París.

**Valle, D.** (2000). *La Dirección en Educación.* Apuntes. Dirección de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación de Cuba.