

Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas

Transitions of directive management in educational organizations

Jarumi C. Rodríguez-Ramírez^a, Clara Carlson-Morales^b

Abstract:

The present review of chapter one, Transitions of the directive management in the educational organizations, of the book The directive management in the educational institutions, written by the doctors Miguel José Polo Albarracín and Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, has the objective of knowing the need of the management in the area of education, it gives importance to innovation and updating of the governing body, as well as its institutional educational projects, it emphasizes the analysis of the environment, planning, organization and leadership. The actors that intervene to achieve the vision, mission and values are also considered with priority, all of this to reinforce the institutional educational projects. The work includes an investigation carried out in Colombia, sharing current problems. An added value to this work is the concept of prominent authors in educational management. Definitely, this is a highly recommended book for pedagogues, teachers and directors of educational institutions.

Keywords:

Directive management, educational organizations, educational project.

Resumen:

La presente reseña del capítulo uno Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas, del libro La gestión directiva en las instituciones educativas, escrito por los doctores Miguel José Polo Albarracín y Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, tiene el objetivo de conocer la necesidad de la gestión en el área de educación, da importancia a la innovación y la actualización del cuerpo directivo, así como sus proyectos educativos institucionales, recalca el análisis del entorno, la planeación, organización y liderazgo. También se toma en cuenta con prioridad a los actores que intervienen para lograr la visión, misión y valores, todo ello para reforzar los proyectos educativos institucionales. La obra incluye una investigación realizada en Colombia, compartiendo problemáticas actuales. Un valor agregado a esta obra son los conceptos de autores destacados en la gestión educativa. En definitiva, se trata de un libro ampliamente recomendado para pedagogos, docentes y directores de instituciones educativas.

Palabras Clave:

Gestión directiva, organizaciones educativas, proyecto educativo.

Introducción

Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas es el título del capítulo número uno del libro la gestión directiva en las instituciones educativas, escrito por el Doctor Miguel José Polo Albarracín con el cargo de rector en la Institución Educativa Distrital Técnica Simón Bolívar en Colombia, se desempeña como docente catedrático de la Universidad de Magdalena en el país ya mencionado, está adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación, cuenta con el grado de Doctor en Ciencias de la Educación, a su vez tiene un magister en Educación y una especialista en Pedagogía para el Desarrollo del

Aprendizaje Autónomo. Entre su currículo también figura una especialidad en Pedagogía, Cultura Constitucional y Democrática, destaca una Licenciatura en Ciencias Sociales. También es miembro del Grupo de Investigación en Gestión Pedagógica Transformadora e investigador Junior del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia.

Otro autor de la obra es el Doctor Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, quien es Licenciado en Educación de la Universidad Católica de Manizales, en esta misma línea de estudios, obtuvo el Magister en Desarrollo Educativo y social de la Universidad Pedagógica Nacional, anexando a su currículo un Doctorado en Educación de la

^a Universidad Linda Vista, <https://orcid.org/0009-0009-1652-5219>, Email: Jarumi.rodriguez@ulv.edu.mx

^b Autor de Correspondencia, Universidad Linda Vista, <https://orcid.org/0000-0002-9752-8033>, Email: clarita.carlson@ulv.edu.mx

Universidad de Salamanca. En su trayectoria académica, cuenta con experiencia docente en Instituciones de Educación Superior como la Universidad del Magdalena, La Universidad del Quindío, Universidad de la Sabana, Unicaldas y Universidad Católica de Pereira, todos estos grados y experiencias docentes obtenidas en la gran República de Colombia.

El libro *La gestión directiva en las instituciones educativas* es la primera edición, publicada en español en el mes de febrero del año 2022 por la Editorial Unimagdalena ubicada en Santa Marta, Colombia. Contiene cuatro capítulos todos ellos orientados a la gestión directiva y organizaciones educativas, haciendo un libro de 265 páginas.

Desde la introducción del libro hay un apartado donde el autor vislumbra un poco el contenido del primer capítulo, en el cual se exploran los fundamentos teóricos relacionados con la gestión directiva y gestión educativa en la organización educativa, presenta las tensiones o rupturas que se presentan entre lo instituido en los proyectos educativos institucionales y las prácticas de los rectores en instituciones en Santa Marta, Colombia.

El capítulo uno, *Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas*, se encuentra estratégicamente desarrollado por los autores en 53 páginas, de la 25 a la página 78.

Esta obra aviva el interés a su estudio por ser un tema actual, la gestión y organización educativa está en constante cambio, es por ello que la lectura de dicha obra invita a la reflexión y a la mejora en la planeación, organización, interacción, dirección y control en las instituciones educativas.

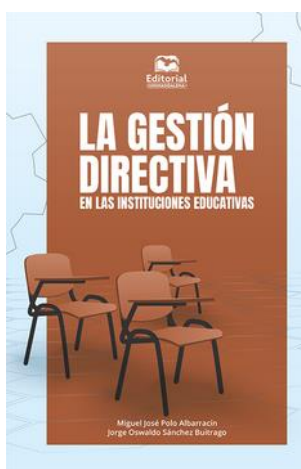


Figura 1 *La gestión directiva en las instituciones educativas*. Fuente: Tomado de Adventist Virtual Library, 2022.

Desarrollo

En el tema del capítulo uno, *Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas*, se identifica lo que proponen los autores de forma expresa e interpretativa, el siguiente esquema con sus respectivos títulos y subtítulos:

1. Los escenarios de la institución y la organización educativa.
2. La gestión en las organizaciones educativas. Reflexiones desde la literatura científica y los actores sociales.
 - 2.1 Algunos antecedentes sobre la gestión de las organizaciones educativas en perspectiva de las resignificación de los proyectos educativos institucionales.
3. Una mirada comprensiva de la gestión directiva.
4. El liderazgo pedagógico de los directivos.
5. Claves para la acción en los contextos educativos.

En el capítulo uno, *Transiciones de la gestión directiva en las organizaciones educativas*; las terminologías institución y organización, los autores han decidido relacionarlas para facilitar la comprensión del texto.

Este libro recurre a otros autores como Constanza y Miranda para definir la gestión educativa, la cual se presenta como una serie de pasos en el cual se tiene como fin mejorar la calidad de la educación en función del recurso humano.

La obra plantea dos dimensiones, la primera desde la práctica de los docentes y directores en la cual engloba los factores internos en una institución; la segunda dimensión la plantea como lo que conlleva a la práctica que cada institución debe de cumplir ante sus autoridades inmediatas como los ministerios de educación nacional; a esto, los autores agregan que la administración educativa puede ser influenciada por múltiples factores, pero ellos resaltan el ámbito económico, que debe ser administrado de manera eficiente y no solo teórica.

En las líneas del subtítulo, los escenarios de la institución y la organización educativa, para los autores es importante analizar la configuración de las instituciones, este fundamento que no es más que teórico, es el trabajo de campo de los directivos, lo cual les ayuda a visualizar las tensiones entre el ejercicio práctico, social y directivo sobre los proyectos que la institución se plantee. Es por ello que la obra manifiesta, que es gracias a la reflexión a

la teoría, que se puede identificar los parámetros de los escenarios que la institución presenta.

Miguel José polo Albarracín y José Oswaldo Sánchez Buitrago exponen en su libro que una institución debe ser de regularidad cultural, lo cual quiere decir que debe estar regida por reglas cumplidas en determinado tiempo, aunque también es regulada por el entorno económico y social. Al punto de los autores también se dice que las instituciones se vuelven guardianas del orden y es por ello que están expuestas a ser criticadas y cuestionadas por el colectivo social.

La obra apela, a que se necesitan procesos o pasos para regular la conducta de personas y esto nos lleva a normas que la legitiman. Hace mención a que las escuelas responden a la necesidad educacional de la sociedad, en esto están de acuerdo las leyes gubernamentales mencionadas en este capítulo, ya que creen firmemente que el objetivo de las escuelas es el servicio educativo en niveles de preescolar, básica y media. Para los autores se cree que las instituciones educativas van más allá de lo estructural y son el reflejo de la sociedad junto con sus costumbres, valores y principios, todas ellas regidas por normas institucionales.

Se expone en la obra que las instituciones de educación deben tener relaciones colectivas y no basadas en un solo individuo, ya que las decisiones tomadas afectan negativa o positivamente a toda la organización educativa, debe incluir a todos sus actores, es por ello que los autores enmarcan que cada miembro debe dar lo mejor de sí para alcanzar las metas organizacionales, es gracias a ellos que la instituciones realizan su funcionamiento, siempre y cuando esta cooperación sea organizada y formal. Es por ello que los autores proponen como elementos para una buena organización una estructura que relacione a las personas comprometidas con las metas que se persiguen, en este caso los proyectos educativos institucionales, estos deben de ser dinámicos e interpersonales sin olvidar los reglamentos y su aplicación.

Los autores presentan a las organizaciones educativas como una red de personas con perfiles múltiples, directivos, estudiantes, padres de familia y docentes, cada uno de ellos haciendo aportes diferentes, pero con el mismo propósito, con aspiraciones de obtener logros con altos niveles de calidad que se reflejaran en los estudiantes, los cuales mostraran estos logros a su entorno.

Tratando de enmarcar el análisis institucional y organizacional instituyente los autores citan a Fernández,

quien propone que deben ser en dos dimensiones, lo instituido y lo instituyente. Este mismo autor, propone un análisis de datos con un foco externo, en el cual incluye conocer que es lo que sucede en una escuela, el desarrollo de las tareas, que conflictos hay, entre otras; en segunda instancia ellos presentan el estudio de lo que el sujeto es internamente, como se percibe a sí mismo y a lo que lo rodea. Entonces el texto menciona que las tensiones entre lo institucional e instituyente deben ser resueltas para evitar conductas hostiles.

Trae a relucir este capítulo dos conceptos que siempre han estado presentes en las organizaciones, que son lo instituido y lo instituyente. En el primero de ellos los autores categorizan normas, reglas, costumbres, tradiciones y valores susceptibles a estudio, entrando en este rubro los proyectos educativos de las instituciones, sus guías ministeriales entre otros documentos que hacen una institución y su forma de conducción única. Los autores exponen que lo instituyente en las instituciones educativas se materializa en acciones que realizan todas las personas vinculadas a la vida de la institución, incluyendo estudiantes, docentes, directivos, administrativos, etc. Ya que estos pueden aislarse y crear tensión en el medio que actúen.

La obra cuenta con un estudio realizado en Santa Marta, Colombia, en él se evidencia las tensiones entre lo instituido y lo instituyente, tomando como objeto de estudio el proyecto educativo institucional (PEI); en México sería lo equivalente al programa escolar de mejora continua (PEMC) que se realiza al inicio de cada ciclo escolar. El estudio de este libro debeló las tensiones entre el área de la gestión directiva de las organizaciones educativas, entre lo instituido en el PEI y las prácticas sociales de los directivos; todo esto mediante observaciones a las realidades que viven las organizaciones educativas con el único fin de ser de ayuda para la realización de mejoras organizacionales.

Los autores plasman antecedentes internacionales, nacionales y locales sobre la gestión educativa; esto nos da una pauta para el estudio porque, aunque siendo de un país ajeno a México nos engloba en el tema. En la obra podemos leer a autores que apuntalan a las instituciones escolares como sistemas dotados de complejidad estos deben ser tratados con modelos enfocados a elementos humanos y sociales de la institución educativa con métodos actuales y no con modelos tradicionales y clásicos, explican los autores que un enfoque personalizado a una institución siempre será de mayor beneficio, y hacen hincapié en que el liderazgo es factor primordial para un desarrollo organizacional. Con respecto a gestión educativa, este capítulo también

menciona a Ali y Abdalle quienes centran su atención en el recurso humano, los procesos de planeación de los recursos de aprendizaje y añaden un recurso que aparece por primera vez en esta obra, el recurso financiero como factor de apoyo. Acuñando al concepto, los autores insertan en la obra a Perafán quien realizó una investigación mundial sobre la gestión educativa y concluyó que debe haber innovación, y lo presenta como un factor clave para formar estudiantes con buen desempeño, la innovación debe tener como meta principal el campo informativo y tecnológico para el apoyo del proceso de formación estudiantil.

Resalta en la obra el contexto mexicano con la mención de Paredes, quien incluye la competitividad del territorio como un factor para tener calidad de manera constante. Aunado a esto, los autores señalan el liderazgo de los directivos como una repercusión en los desempeños estudiantiles.

La obra cuenta con un planteamiento hecho por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en la cual se expresa que los proyectos educativos deben ser actualizados y reorientados, haciendo mejoras a la arquitectura tecnológica.

Se mencionan en este capítulo las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) como una herramienta importante para la innovación en el plano pedagógico, y los presenta como fundamentales en nuestros días para coordinar, liderar y gestionar el cumplimiento de objetivos, trabajando con ellos el equipo de directivos, dando como resultados repercusiones positivas, es por ello que los autores fortalecen el contenido de este capítulo con este instrumento que en nuestros días es muy apreciado.

En uno de los párrafos de esta obra, los autores remarcan que la buena o la mala gestión directiva de los establecimientos educativos pueden definir el funcionamiento o el cierre de las escuelas.

Para los autores de la obra, la labor de los rectores está regulada por un conjunto de normas, pero en muchas ocasiones la realidad demanda otras formas de actuar con el propósito de apoyar los procesos educativos. En las líneas de este libro también se manifiestan estudios realizados en ciudades de Colombia como Bogotá, Manizales y Santa Marta, los cuales concuerdan en que debe haber rutas de mejoras que involucren el uso de las TIC para potenciar y tener una mejor aplicación de los PEI. El capítulo ahonda en un ejercicio de investigación hechos en la ciudad de Duitana, Colombia donde se

tomaron las TIC como aliados en proyectos educativos, dando buenos resultados.

Sostienen los autores que el ejercicio administrativo no debe ser aislado de los procesos pedagógicos de las escuelas, al contrario, deben orientarse al funcionamiento institucional, apegándose a los PEI.

En una contraparte a las TIC, los autores mencionan a Olmos y Padilla quienes expresaron que son meras herramientas de trabajo y no aplicaciones que refuercen las normas legales, administrativas y académicas de una institución educativa.

Este capítulo hace un comparativo entre las instituciones educativas de las ciudades de Santa Marta, Magdalena y Riohacha para observar las prácticas de gestión, los autores dan como conclusión que se necesitan mejoras en la práctica de gestión directiva para obtener logros significativos en los proyectos institucionales.

Sobre el subtítulo, conceptualizaciones sobre la gestión de las organizaciones educativas, los autores presentan la necesidad de líderes con capacidad de resiliencia, innovadores en la educación según la necesidad que se presente. Es por ello que los autores de este capítulo refieren a Gairín y Rodríguez-Gómez para proponer que las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que se generan en la sociedad, es por ello que la obra anima a utilizar evaluaciones y mejoras en los PEI para contextualizarlos y adaptarlos a las necesidades presentes. El capítulo menciona que no se trata de decir cómo deben ser las instituciones educativas, sino de conocer por medio del análisis las diferentes propuestas y vías que podrían o no adaptarse para el desarrollo organizacional.

Expresan los autores que en ocasiones las decisiones que se toman no serán de mutuo acuerdo con algunos actores que conforman las comunidades educativas, pero en la posible debe ser bajo parámetros normativos y en mutuo acuerdo colectivo.

En la obra leemos que las decisiones tomadas por un cuerpo directivo deben ser claras y entendibles, los autores también mencionan que deben ser compartidas entre los actores involucrados para lograr las metas estipuladas.

Este capítulo apuntala que cada PEI, sin importar la institución a la que pertenezca debe tener una visión, una misión y valores coherentes con el entorno y los actores, es por ello que los autores mencionan que los directores de hoy deben saber interpretar los fenómenos y cambios

que se dan constantemente, El capítulo entonces enmarca la necesidad constante de utilizar teorías actualizadas a fin de mantener instituciones competitivas con las de su entorno.

La obra clarifica, en palabras del Ministerio de Educación Nacional Colombiana (MEN) que la gestión educativa es un conjunto de procesos bien organizados que pasa por los pasos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación para llegar a resultados positivos por medio del equipo directivo. Los autores también agregan al texto las palabras de un rector 10, quien es actor vinculado al sector educativo y se le codificó con este número; que el PEI es el arma es el arma principal para colegios e instituciones educativas, sin ellos no podrían salir adelante.

La obra sostiene que es fundamental que las organizaciones educativas que quieren ser competitivas deben demostrar capacidad de enfrentar el futuro.

En uno de los subtemas de este capítulo se da una mirada comprensiva de la gestión directiva en la cual los autores toman palabras de Miranda para definir que la gestión directiva en las organizaciones educativas está orientada a lograr metas institucionales a fin de lograr con facilidad las tareas propias de la institución y se enmarca que son los directivos los que deben liderar la orientación y el control de todas las actividades académicas. Este capítulo menciona un consenso en donde la gran medida concuerda que gran parte de un fracaso o desarrollo en un sistema educativo depende de la gestión de directivos docentes. Es por ello que los autores presentan que hasta el año 1990 las políticas lideradas por autoridades colombianas exigían actividades que no beneficiaban a la planeación, mencionando los autores que esto afectaba el desarrollo educativo nacional pero poco a poco las autoridades permitieron la participación de grupos especializados que ayudaron a realizar leyes que planteaban la realización de los PEI según las necesidades institucionales.

Para estos autores las prácticas de las organizaciones educativas y las dinámicas autónomas se comprenden solo cuando se viven en el día a día, esta experiencia se comparte con otros rectores y coordinadores a fin de tener estrategias para resolver tensiones y lograr los propósitos de una organización educativa.

Esta obra está respaldada por una investigación en la cual los autores narran un trabajo unánime de las vivencias con los actores sociales de las organizaciones educativas, es por eso que en este capítulo se explica que en la investigación hecha, los rectores se tuvieron que apropiarse del liderazgo para mejora de gestión

directiva, pero este trabajo no era de solo una vez, si no del día a día para que no se perdiera de vista la misión de los PEI. En la ya mencionada investigación, los autores apuntan el apoyo de los supervisores escolares quienes también aportaron sus conocimientos voluntariamente a través de pláticas para poder formular y desarrollar proyectos educativos institucionales más eficaces.

Para los autores, las tensiones son aquellos conflictos generados desde lo instituido y lo instituyente, se cree que el PEI de una institución puede resolver las tensiones cuando se planean de manera colectiva, pero los autores piensan que por diferentes circunstancias los directivos se aíslan en la toma de decisiones que deberían de ser en conjunto. El capítulo menciona un dato peculiar, ya que para la investigación presentada en esta obra, se revisaron varios PEI de instituciones educativas colombianas, se encontraron notorias negligencias, algunos de los proyectos no se apegaban a los lineamientos y decretos exigidos por las autoridades educacionales, específicamente a la ley 115 y al decreto 1860 de la ley colombiana; los autores mencionan que otras faltas comunes eran que no reflejaban la realidad de las instituciones, otros eran solo un aglomerado de hojas que no se usaban si no había una supervisión que la exigiera y algunas instituciones tenían el mismo proyecto educativo solo con la portada diferente. Los autores llegan a la conclusión de que esto demostraba la falta de compromiso, información y liderazgo para ser autónomos en la creación de su propia ruta de desarrollo.

Bajo el subtítulo el liderazgo pedagógico de los directores, el capítulo precisa que el liderazgo necesita una cultura transformadora, innovadora y efectiva. Una institución educativa, cuantas más tensiones haya o no se cuente con el personal idóneo más complejo será alcanzar las metas. Aunado a esto, la obra también enlista otra barrera que nombra como cambios políticos que orientan el sector de la educación; tal es el caso de México que está en vías de desarrollo con la Nueva Escuela Mexicana (NEM). Es por esto que los autores focalizan la necesidad de identificar la variedad de contextos de una institución educativa para poder organizar un buen programa educativo, de lo contrario solo servirá para estancar al colectivo educativo.

La obra reconoce que es difícil para los rectores tratar criterios formales como políticas nacionales o locales, así como la responsabilidad social, y pueden llegar a fallar en la dirección institucional. El capítulo hace un comparativo entre las normas y teorías de las funciones de los directivos y lo que realmente practican en la actualidad; demasiadas veces el estándar que marcan las teorías está muy lejos de las realidades que se viven en cada

institución. Llama la atención de este capítulo la presentación de un llamado a los directivos a asumir retos y tomar las mejores decisiones para no quedarse estancados. Con artículos de la ley colombiana este apartado del libro demuestra que la obligación de los directivos es liderar la formulación y el desarrollo de los PEI y su materialización.

Por otra parte los autores mencionan que la gestión directiva se da en entornos complejos y cambiantes que superan las teorías clásicas donde el director es pensante, crítico y dinamizado, y que engloba todas las áreas de la institución educativa; pero la obra presenta como resultado de la investigación, que el director delega la parte pedagógica a rectores o coordinadores porque le es casi imposible cubrir todos los ámbitos, es por eso que en este subtítulo se incluyen el término descentralización para indicar que los compromisos y funciones directivas han recaído sobre más hombros, permitiendo esto una mejor calidad en el cumplimiento de metas.

Los autores invitan a tomar decisiones sobre una realidad no estática y siempre pensar en las tensiones que pudieran surgir, este punto ellos lo marcan como crucial para lograr un buen desarrollo, o, por lo contrario, un estancamiento en los procesos educativos. Expresan también que para plantear retos y enfrentar problemas existentes se debe preguntar, ¿qué hacer?, ¿por qué hacerlo? y ¿cómo cumplirlo?, gracias a estas interrogantes, los autores consideran que los docentes administrativos pueden conocer sus alcances y recursos disponibles.

El capítulo finaliza sugiriendo claves para la acción en los contextos educativos actuales, entre ellos sugiere espacios donde los actores se desenvuelvan bajo valores, principios y normas institucionales; propone estar siempre abiertos a los cambios y transformaciones; es por ello que los autores focalizan que toda organización educativa que quiera mantenerse en un rango de calidad competitiva, debe estar abierta a las transformaciones según los retos que vayan apareciendo, por eso, los autores, señalan que la gestión y organización educativa no puede seguir guiándose de teorías clasistas.

Conclusión

En la reseña de este capítulo se ha logrado el objetivo de conocer las necesidades de la gestión en el área de educación, así como la importancia de la innovación y la actualización del cuerpo directivo y sus proyectos educativos institucionales. Los autores han mostrado la

importancia del análisis del entorno, la planeación, organización y liderazgo.

En mi opinión, se puede concluir que esta obra nos ayuda a abrir el panorama que los directivos de educación deberían actualizar, innovar y mejorar para poder cumplir con la misión y visión de los PEI, a mi juicio, descentralizar la autoridad de gestión educativa no está mal para nuestros días, pero debe reflejar resultados positivos, de nada serviría asignar responsabilidades a más actores y no ver resultados positivos, es por eso, que a mi juicio, debe ser un trabajo en colectivo bajo normas que apunten los objetivos en común.

En definitiva, se trata de un libro ampliamente recomendado para pedagogos, docentes y directores y administradores de diferentes niveles de instituciones educativas.

Referencias

- Biblioteca Virtual Adventista. Polo Albarracín, M., y Sánchez Buitrago, J.O. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas*. Santa Marta, Colombia: Editorial Unimagdalena. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/223861?page=26>
- Polo Albarracín, M., y Sánchez Buitrago, J.O. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas*. Santa Marta, Colombia: Editorial Unimagdalena. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/223861?page=81>