

**I SIMPOSIUM INTERNACIONAL DE DIDACTICA UNIVERSITARIA**  
**“Escenarios Profesionales y Universidad”**  
**Reunión Nacional promovida por AIDU (Asociación**  
**Iberoamericana de Didáctica Universitaria)**  
6 al 8 de septiembre 2007

**GESTIÓN EDUCATIVA: TEORÍA, POLÍTICA Y PRÁCTICA**  
**Marcelino Guerra Mendoza<sup>º</sup>**

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Gestión Educativa a lo largo de su desarrollo histórico, social y educativo ha tenido avances considerables en por lo menos tres escenarios fundamentalmente: como disciplina, como política y como prácticas concretas en organizaciones e instituciones educativas. Por tal motivo a través de la presente ponencia se abordan los rasgos más característicos de cada uno de estos escenarios para establecer un panorama más amplio y articulado de la Gestión Educativa en la actualidad.

A lo largo de la ponencia se desarrollan aspectos característicos del contexto social, económico y educativo que ha dado origen a las tendencias actuales que se están orientando las acciones de los sistemas educativos y de las escuelas correspondientes, con el fin de delimitar el de origen y desarrollo de la gestión educativa. Posteriormente se desarrollan algunos elementos que dan cuenta del desarrollo conceptual de la Gestión Educativa desde una perspectiva disciplinar, política y práctica.

Es evidente que el devenir político, social y económico que establece la globalización y el neoliberalismo ha provocado el análisis, evaluación y debate sobre el papel que la educación, principalmente, básica debe tener frente a esta vorágine en cuanto a la formación de ciudadanos se refiere.

Hecho que ha desembocado en diferentes aportaciones disciplinares que permiten teorizar sobre lo que representa la Gestión Educativa, su construcción como política y expresión concreta en la práctica. Cuestiones fundamentales para ubicar críticamente el origen, avance y desarrollo de esta nueva forma de gobierno el las diferentes instancias que conforman el Sistema Educativo Nacional.

---

<sup>º</sup> Profesor de tiempo completo de la Universidad Pedagógica Nacional.

## **II. CONTEXTO DE ORIGEN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

Es importante determinar como contexto de origen y desarrollo de la gestión educativa a los procesos de globalización y del nuevo régimen económico a nivel mundial, desarrollado a partir de la ruptura de fronteras y caída del bloque socialista en el Este de Europa en la década de los 80 y 90s del siglo pasado. En este contexto los cambios no solamente impactaron a las formas y estilos de producción de los países desarrollados sino también y de manera determinante a los que se encuentran en vías de desarrollo, provocando en ellos serias crisis económicas, políticas, culturales, sociales y educativas.

Ante este nuevo orden de producción e intercambio mercantil, fijado por los grandes organismos económicos en el mundo (FMI, BM Y EL DEPARTAMENTO DEL TESORO DE E.U), en el denominado Consenso de Washington<sup>2</sup>, se determinan las medidas que los gobiernos de los países en desarrollo, principalmente, han de seguir si pretenden nuevos préstamos para enfrentar los problemas sociales que impone el neoliberalismo y la globalización.

Como es de suponerse con estas recomendaciones de política pública fijados por organismos externos a los países se desataron movimientos sociales a nivel mundial que, como señala Wallerstein (2005), constituyeron la primera alerta roja en contra de las reformas económicas orientadas hacia el mercado y, con ello, el desarrollo de movimientos sociales antisistémicos, entre de los cuales destaca el surgimiento del Zapatismo en México.

En nuestro país, por ejemplo, la apertura al mercado externo constituye una primera determinación y adopción por el gobierno mexicano para “impulsar” la economía y el desarrollo del país en la década de los 90s<sup>3</sup>. Después de más de 40 años de sostener una

---

<sup>2</sup> En 1990 el Director del Banco Mundial John Williamson bautizó a una lista de 10 recomendaciones de política pública (disciplina fiscal, reformulación de las prioridades del gasto público, reforma fiscal, liberalización financiera, adopción de una tasa de cambio competitiva, liberalización comercial, eliminación de barreras a la inversión extranjera directa, privatización de empresas estatales y paraestatales, desregulación de mercados domésticos y fortalecimiento de los derechos de propiedad) para aquellos países dispuestos a reformar sus economías después del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones con el término de Consenso de Washington.

<sup>3</sup> Con la firma del tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá impulsado por el sexenio correspondiente al período de 1988- 1994, caracterizado por una política social y económica de corte liberal, en donde se adoptaron y llevaron a cabo diferentes medidas estructurales para “modernizar” el desarrollo económico del país.

economía basada en el mercado interno, las fronteras se abren para dar paso a la inversión extranjera como “vía y sostén” del desarrollo nacional.

Dussel Peters (2003), señala como en México desde el sexenio de Lázaro Cárdenas (34-40) siguió una estrategia de crecimiento conocida como “industrialización de la sustitución de las importaciones” (ISI), en donde se aplicaron una gran cantidad de políticas de diferente índole (industriales, comerciales y macroeconómicas) con el objeto de permitir el crecimiento de los sectores que fueran considerados estratégicos para competir, posteriormente, en el mercado mundial.

Otra medida impuesta por los grandes organismos internacionales en su segunda generación y adoptada no sólo por el gobierno mexicano sino también por la gran mayoría de los gobiernos Latinoamericanos y del Caribe, lo constituye la descentralización de gobierno y de servicios para garantizar el desarrollo particular de cada entidad que conforma a los diversos países de la región y, por consiguiente, en la suma de entidades desarrolladas en cada país se perfilaría el desarrollo económico y social del mismo.

Como era de esperarse, una medida similar para todos los estados de los países en la región en donde la gran diversidad cultural, política y social es la característica principal, como sucede en el nuestro, iban a generarse desarrollos desiguales en las mismas entidades y de manera más que evidente entre las situadas en el norte y en el sur de cada país.

Dicha medida estructural no sólo fue adoptada para el terreno social y económico sino que también y de manera determinante para el sector educativo, principalmente, en el nivel de educación básica. Es evidente como los países en vías de desarrollo promueven, a partir de sus ministerios de educación, la firma de acuerdos socio-educativos que permitan paliar los efectos devastadores de la globalización y el neoliberalismo a partir de simular y pretender situarse, con estas medidas, en el terreno de la competitividad que demanda el nuevo orden mundial modernizante.

La mejor forma de concretar este fin ha sido a partir de pretender “transformar” las formas de gobierno en los sistemas educativos estatales y sus escuelas por medio de discursos novedosos que enmascaran las acciones de una gestión empresarial en educación para responder a las demandas del mercado en la formación de ciudadanos.

### **III. TENDENCIAS ACTUALES EN EDUCACIÓN BÁSICA**

Es importante ubicar la forma en que la Gestión Educativa viene representando una de las tendencias actuales, a partir de los años 80 y 90s del siglo pasado, que han orientan a los sistemas educativos y, por consiguiente, a las escuelas públicas de educación básica en la búsqueda por mejorar los procesos educativos que llevan a cabo. Junto con otras tendencias como lo son: la descentralización, la estandarización de métodos y técnicas y la profesionalización docente se pretende que la formación de las nuevas generaciones en estas organizaciones e instituciones educativas sea con base a los principios rectores que se plantean desde los grandes organismos económicos internacionales para los países en desarrollados y en vías de desarrollo. (Laval, C. 2004)<sup>4</sup>

En nuestro país es más que evidente la expresión de estas tendencias a lo largo de por lo menos dos décadas. Encontrando su máxima expresión en la Políticas Educativas de carácter nacional, estatal y escolar desarrollada en este período.

La descentralización de la educación básica se pone en marcha a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (AMNEB)<sup>5</sup>, representando un hecho más político que educativo porque que solo y únicamente consistió en la transferencia de de recursos financieros, materiales y humanos a las entidades federativas para hacerse cargo de los servicios de educación básica.

En cuanto a la estandarización de métodos y de métodos y técnicas es factible apuntar que en el mismo AMNEB se plantea como otra línea estratégica a seguir el de la reforma de los planes y programas de estudio para el nivel básico. En donde a partir de 1993 la educación secundaria es incorporada a la educación básica junto con la educación primaria y, por si fuera poco, actualmente la educación preescolar también se

---

<sup>4</sup> Laval, C. (2004) La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la escuela pública. Paídos Controversia.

<sup>5</sup> Firmado el 18 de mayo de 1992 entre el gobierno federal, los gobierno estatales y el sindicato nacional de trabajadores de la educación.

encuentra incorporada a este nivel educativo a partir de 2002. La población en edad escolar para cursar estos niveles educativos tiene derecho a una educación laica, gratuita y pública durante los 11 años que dura el ciclo básico.

Si antes del citado acuerdo ya existía un currículum base de carácter nacional, expresado como un mismo proyecto cultural del Sistema Educativo Nacional para la formación de ciudadanos en todo el país sin importar y respetar la diversidad étnica, rural y urbana de la población y, mucho menos, la cultural, social y política; después de la firma y más aún en los tiempos actuales todas las reformas impulsadas e incorporadas a el nivel básico adquieren el mismo status y, por consiguiente, corren la misma suerte. Un mismo proyecto cultural para ser desarrollado en contextos tan diversos y diferentes va a provocar resultados altamente desiguales para el grueso de la población y, principalmente, a los grupos más desfavorecidos.

La profesionalización docente marca otra de las tendencias actuales que en nuestro país también se establece a partir de la firma del ANMEB como otra de las líneas estratégicas para mejorar la calidad de la educación básica. Teniendo su máxima expresión a partir de la creación en 1996 del programa denominado “carrera magisterial”, en donde los docentes y directivos del nivel básico sí desean incrementar sus percepciones económicas deben someterse a los cursos y exámenes de actualización generados en dicho programa por distintos actores sociales y educativos. El salario no aumenta pero si el grado de competitividad por incrementar las percepciones que no impactarán a ninguna manera a las prestaciones económicas y sociales expresadas en el contrato colectivo que firma el SNTE y la SEP.

Estas tendencias, de orden mundial, encuentran un contexto propicio en nuestro país para ser puestas en marcha y solidificarla cada vez más en las Políticas, Programas y Proyectos educativos de los últimos cuatro sexenios. Para llevarlas a cabo distintos discurso se han construido y empleado para la persuasión y convencimiento de que mejorando la gestión en las instancias que configuran a los sistemas educativos y en las escuelas los resultados de aprendizaje de los alumnos se verán beneficiados. Dando lugar a la cuarta tendencia: la gestión empresarial en educación. Sin embargo, la claridad sobre lo que significa o representa la gestión en educación aún sigue estando en el lado oscuro de la simulación y pretensión de autoridades educativas por legitimar

acciones verticales y autoritarias a partir de discursos que plantean a la participación, trabajo colectivo, toma de decisiones compartidas, autonomía etc., como elementos centrales de la gestión educativa.

#### **IV. LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO POLÍTICA: DESCENTRALIZACIÓN Y NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.**

##### **1. DESCENTRALIZACIÓN**

La descentralización educativa del nivel básico se ve acompañada por una serie de acuerdos internacionales que los ministros de educación de los países en desarrollo establecen en foros, como el desarrollado en Jomtien, Tailandia en marzo de 1990 bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial sobre el compromiso con la universalización de una educación básica de calidad, donde se discutieron y acordaron tanto el papel de la educación básica como la función de los Sistemas Educativos en el contexto de la globalización y del neoliberalismo<sup>6</sup>.

Entre estos acuerdos destaca el hecho de cómo a partir de la educación básica se tenían que fomentar y construir las herramientas necesarias para que los alumnos fueran capaces de enfrentar su propia realidad económica, social, política y cultural y, de ese modo, pudieran incorporarse a los procesos productivos de manera significativa. Estas son herramientas básicas para la identificación, organización, sistematización y evaluación de información. Es decir la gama de información que enfrenta el niño y el adolescente cada vez es mayor, con más imagen y menos texto, haciendo necesario el empleo del análisis y reflexión para evaluar y formar un juicio propio de la misma.

Del mismo modo es importante mencionar que los Sistemas Educativos debían garantizar una cobertura con equidad para la población en edad escolar, principalmente para la población más desfavorecida económica y socialmente, sin detrimento de la “calidad” educativa que se impartiera a través de ellos.

---

<sup>6</sup> Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, Tailandia, 5-9 de marzo de 1990).

La forma en que estos sistemas educativos tenían que cumplir con dicha función era, por un lado, reconociendo y evidenciando los problemas educativos que se tenían en las distintas regiones de los países en desarrollo, lo cual implicaba realizar diagnósticos pertinentes de cada región y no de carácter nacional para destinar los recursos y gasto público necesario para atenderlos y, por otro lado, ubicar a la escuela como la unidad básica del propio Sistema Educativo.

Es decir, el actor educativo por excelencia dejaba de ser el maestro, el alumno, el padre de familia o el director por separado, ahora lo constituía la escuela como un todo articulado. Estos dos acuerdos apuntan a reconocer que la descentralización educativa era la medida estructural para dar cumplimiento a lo establecido en los foros internacionales y, por lo tanto, tiene un espacio en la agenda de gobierno para ser contemplada como aspecto central en materia educativa.

En el fondo de tales acuerdos se encuentra la urgencia de los gobiernos de países en desarrollo por responder de manera directa y sin mucho detenimiento, para analizar y evaluar el impacto de tales medidas en el bienestar de la población, a las líneas impuestas por los organismos económicos de orden mundial para no desacatar las imposiciones establecidas y, de esta manera, pretender y simular estar en un contexto modernizante por los avances científicos y tecnológicos que el mercado había establecido como los parámetros para la formación de los ciudadanos en estos países y, por lo tanto, como los índices propicios para definir y determinar el desarrollo social, económico, político, cultural y educativo de la población.

Empieza a aparecer en los discursos educativos la necesidad de formar a los ciudadanos en las escuelas de educación básica para hacer frente al contexto incierto lleno de incertidumbre que propicia, definitivamente, el mundo gobernado por el dinero. Formar a los ciudadanos para enfrentar esta incertidumbre significaba ubicar a la realidad social, política, cultural y educativa tal y como se desarrolla la especulación en la compra y venta de acciones por los corredores de la bolsa de valores. La incertidumbre empezó a llenar el vacío del cambio educativo para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos.

## **2. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Para llevar a cabo la descentralización educativa del nivel básico fue necesario apropiarse del paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) que estaba revolucionando al de la simple Administración Pública en la década de los 90s para transformar la forma de gobernar a las organizaciones e instituciones gubernamentales, ya que el diseño, seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas no permitía tener el control absoluto de los procesos y, por consiguiente, el impacto de los resultados fue siendo cada vez menor.

El problema de impacto de estas Políticas se empezó a ubicar en la implementación de las mismas y no tanto en su diseño. Lo que trajo consigo el nuevo paradigma de la NGP para hacer frente a la descentralización de dependencias gubernamentales que demandaba nuevas formas de gobierno para llevar a cabo las políticas, programas y proyectos diseñados desde esferas superiores. Pasar de un modelo centralizado a uno descentralizado implicaba, por lo menos en teoría, formas y estilo diferentes a la tradición burocrática administrativa vertical para controlar los procesos y sus resultados.

Los principales elementos de la NGP, señala Aguilar (2001),<sup>7</sup> tienen que ver con la eficiencia en el uso y racionalización de recursos, la eficacia en los resultados y la calidad en la gestión y los procesos para asegurar la calidad institucional y la calidad gerencial en un contexto de competencia nacional y mundial a partir de cuatro grandes tipos de gestiones: institucional, financiera, estratégica y de calidad total, las cuales son llevadas a cabo mediante formas de organización, dirección y operación gerenciales con la firme convicción de elevar la eficacia, calidad y responsabilidad de la acción pública que supone una horizontalidad,

Por su parte Del Castillo (2006)<sup>8</sup>, plantea que ubicar los cambios educativos en México y en los países de América Latina, desde una perspectiva más amplia como es la reforma del Estado y la modernización del aparato administrativo en el marco de la NGP facilita la comprensión de la reforma educativa en México en la década de los 90s, especialmente para entender por qué la eficacia, la eficiencia y la calidad se ubican en

---

<sup>7</sup> Aguilar, Luis F. “Transición democrática...y otras cosas más”, en Globalización y democracia, Labastida, J. y Camou, A., (coords), Siglo XXI editores, 2001

<sup>8</sup> Del Castillo, G. (2006) Un diagnóstico sobre la formación, trayectoria y funciones de los supervisores escolares de primaria del Distrito Federal. FLACSO, Sede México.

el centro de los grandes propósitos de las reformas educativas desde entonces hasta el momento actual.

Por tales razones es pertinente inferir la forma en que se ha ido desarrollando la Gestión Educativa a partir de modelos propiamente empresariales, que paulatinamente se han ido acomodando y delimitando para ubicarse cada vez más directamente en el plano del discurso educativo. Cada uno de ellos no invalida la anterior, pero si representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. De estos marcos conceptuales, técnicos y conceptuales se pueden caracterizar los siguientes.

- **Normativo.** En los años 50- 60s la planificación estuvo dominada por la visión normativa al introducir mayor racionalidad en el ejercicio de gobierno a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. Se mostró una planificación orientada al crecimiento cuantitativo de los sistemas educativos. Desde esta perspectiva el futuro es único y cierto por eso se proyecta el futuro a partir del presente.
- **Prospectivo.** El futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero al mismo tiempo se conciben múltiples escenarios del futuro, el futuro es múltiple y por consiguiente incierto.
- **Estratégico.** Si se concibe un escenario o futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Con ello surge la idea de estrategia la cual se entiende como la articulación de normas y medios para lograr lo que se desea. La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). El pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.
- **Estratégico Situacional.** Reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que además de la viabilidad política se plantea la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. La gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste.

- **Calidad Total.** Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir estratégicamente la visión de calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos y, por otra parte, la preocupación de generar los compromisos de calidad para lograr resultados a través de determinados procesos.
- **Reingeniería.** Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Se distinguen tres aspectos de cambio: No basta con mejorar lo que ya existe sino que es necesario realizar cambios cualitativos; los usuarios tienen mayor poder y exigencia acerca del tipo y calidad de educación que esperan; y el proceso de cambio ha cambiado lo que lleva a la necesidad de un re- arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver al mundo.
- **Comunicacional.** Una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe un lenguaje como redes comunicacionales que se encuentran orientadas por el manejo de actos del habla y el lenguaje aparece como la coordinación de la coordinación de acciones. El rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. El gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. Por lo tanto, desde esta perspectiva la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. Los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en el acto del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

Los aspectos característicos de estos modelos permean al Sistema Educativo y sus políticas desde la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), concretándolo a partir de una nueva concepción de gestión y de una política pública con énfasis en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

En donde el discurso pareciera ser cada vez más de “vanguardia” pero las acciones siguen siendo centralistas, verticales y autoritarias. Eso si con rasgos cada vez más sutiles de relaciones humanas, también de corte empresarial, para pretender controlar de mejor manera el tejido social de las comunidades educativas.

En este contexto puede apreciarse la forma en que la gestión educativa se va construyendo como una nueva forma de gobierno actual tanto en el Sistema Educativo como en la escuela a partir del cambio mundial en el orden político, social y económico. Teniendo su mayor expresión con las medidas estructurales dictadas por los poderosos organismos internacionales de índole económica para los países, principalmente, en vías de desarrollo, en donde se ha recurrido a marcos explicativos empresariales para gobernar de manera “modernizante” a las organizaciones e instituciones educativas.

## **V. LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO DISCIPLINA.**

Con base en lo planteado anteriormente es importante señalar que el conflicto causado por el origen empresarial de la gestión educativa ha llevado a investigadores y otros profesionales de la educación a teorizar sobre su desarrollo, tomando como base las aportaciones de diferentes disciplinas que nutren significativamente al terreno teórico y metodológico de la Gestión Educativa, produciendo con ello un conocimiento cada vez más amplio y articulado.

Definitivamente, la educación y las escuelas que la imparten tienen el gran reto de transformarse no en la orientación que el mercado ha trazado sino en la reconstrucción del sentido y significado que tiene la formación de ciudadanos reflexivos, críticos y transformadores de la realidad a partir de juicios sociales, políticos y culturales construidos, reconstruidos y debatidos en el contexto de las organizaciones educativas. Por lo que resulta indispensable ir más allá de las simples y llanas aportaciones que ofrecen los enfoques empresariales para pretender asegurar mejor calidad en los productos y estar en mejores condiciones

De aquí la relevancia que tiene el hecho de hacer un recorrido de distintas aportaciones, sociológicas, psicosociales y administrativas para la comprensión cada vez más socioeducativa de la Gestión, con el objetivo de contar con herramientas teórico – metodológicas para la intervención de problemas actuales en educación.

Cassasus J (2001), nos plantea que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización. De tal forma que estudiar el comportamiento de los individuos y su interacción al interior de los componentes de la organización: arreglos institucionales, articulación de recursos y objetivos se convierte el centro de atención de la gestión.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. En los sistemas centralizados priorizaban las acciones de planificación y de la administración para el control de los procesos, lo cual corresponde a una visión autoritaria o verticalista, en donde se encuentran los sujetos encargados de planificar y los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes.

Con el proceso de descentralización las competencias de gestión de los actores involucrados se transforman. El concepto de gestión es más genérico que el de administración. La práctica de la gestión va mucho más allá de la simple ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. Los directores de escuela encargados de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de ejecución del plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan.

Al considerar a la organización como un sistema es necesario ubicarla dentro de un contexto externo y uno interno. La gestión educativa es la gestión de estos entornos orientada hacia el logro de los objetivos de la escuela. Sin embargo la premisa fundamental en estos planteamientos los constituye el estudio de la acción de los actores educativos, directivos, docentes, alumnos y padres de familia, dentro de las organizaciones educativas. Situación que nos lleva a poner énfasis en los procesos de interacción y socialización que se desarrollan durante la concreción de los fines asignados socialmente a las organizaciones educativas.

De tal forma que resulta fundamental realizar un recorrido sobre las teorías de la práctica social que se han interesado por estudiar las formas de producción y reproducción de maneras concretas de estar y participar en el mundo, por lo que se ocupan de la actividad cotidiana en los escenarios de la vida real.

En este sentido, tal y como lo señala Rivera (2007)<sup>9</sup> el concepto de práctica lo empleamos para referirnos a la acción humana en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos porque la práctica posee una lógica propia que organiza los pensamientos, las percepciones y las acciones mediante algunos principios generadores estrechamente ligados entre sí y que constituyen un todo prácticamente integrado.

Así mismo, Bordieu, (1991)<sup>10</sup> establece que la práctica se desarrolla en el tiempo, recibe de él su forma como orden de una sucesión y su sentido, implican siempre un **intercambio** que a su vez trae consigo improvisación, incertidumbre permanente que modifica no solo la experiencia de la práctica sino la práctica misma

Desde esta perspectiva, el estudio de la acción de los sujetos como integrantes de organizaciones educativas exige identificar las prácticas, la lógica a la que responden, los procesos de interacción en los que se funda así como los significados construidos socialmente al respecto; en suma, implica fundamentalmente analizar la realidad a partir de un trabajo de interpretación riguroso de los procesos y formas de objetivación que adopta la práctica, para examinar y comprender los procesos de subjetivación que efectúan los individuos sobre la misma, es decir, de qué forma interpretan y actúan en la organización como el medio a través del cual se concretan las instituciones.

## **VI. LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO PRÁCTICA.**

Del mismo modo se ha investigado y construido conocimiento sobre la Gestión Educativa como práctica al interior de las organizaciones educativas en donde es

---

<sup>9</sup> Rivera, F. L. Instituciones y organizaciones, ejes para el análisis de la gestión educativa como práctica social. Documento de trabajo., 2007.

<sup>10</sup> Bordieu, P. (1991) El sentido práctico (Trad. Á. Pazos), Taurus, Madrid.

factible explicar e interpretar la relación que existe entre el diseño social de la organización y la práctica social de los actores que en ella participan e interactúan durante el logro de fines más o menos comunes.

Del mismo resulta importante recuperar diferentes planteamientos sobre organizaciones para articular la práctica social de los actores son los determinantes dentro y fuera de ellas y contar con mayores elementos para la comprensión y explicación de los procesos que se llevan a cabo.

El paradigma predominante a lo largo de la historia de la teoría organizacional ha sido la que parte del supuesto realista y objetivista de la organización, que, además la concibe como un sistema para la consecución de objetivos. Parte del hecho de considerar que las organizaciones existen, están ahí y su estudio debe comprenderlas, describirlas e incluso cambiarlas pero no cabe cuestionar su realidad objetiva y natural, porque las organizaciones se crean para conseguir objetivos mediante procedimientos racionales y eficientes.

Como si las organizaciones fueran formaciones sociales diseñadas eficazmente para una consecución racional de determinados objetivos y, por consiguiente, el poder y la jerarquía deben existir en la organización para que ésta pueda coordinar mejor las acciones y alcanzar de forma más eficaz sus fines. Se asume que la organización se configura como una forma racional para conseguir objetivos mediante una serie de componentes que la caracterizan: división de funciones y de autoridad, diferenciación de roles y de niveles jerárquicos, coordinación de tareas, toma de decisiones expertas, etc.

Sin embargo, en años recientes ha surgido otro paradigma que parte del supuesto de que las organizaciones son fenómenos sociocognitivos construidos y se configuran como juegos de poder. Lo esencial de una organización está en la mente de sus miembros, pero ese conjunto de percepciones y creencias configuradas en esas mentes lo han sido mediante la interacción social de esos miembros y cobra una entidad colectiva. Además, el fenómeno más básico de la organización es el poder y, por ello, su lectura más acabada es una lectura política.

La realidad organizacional no es algo que está ahí sino algo que es mentalmente construido en función de la forma de interpretar esa realidad. Lo importante no es la realidad en sí sino la percepción colectiva de las personas sobre ella y, curiosamente, esa interpretación es la que acaba configurando la propia realidad. Lo que caracteriza a este paradigma alternativo, es que parte del supuesto de que la realidad, especialmente la realidad social, es una realidad que se construye al tiempo que se interpreta colectivamente.

Este nuevo paradigma cuestiona el supuesto de racionalidad atribuido a la organización, es decir, esa creencia tan arraigada en que las organizaciones son formaciones sociales diseñadas eficazmente para la consecución racional de determinados objetivos. El cuestionamiento es porque se considera que existe una cuestión básica que la propia racionalidad en la consecución de los objetivos.

Dicha cuestión es la que plantea ¿quién determina los objetivos que se han de conseguir y a quiénes sirven predominantemente esos objetivos. La respuesta a esta interrogante conlleva una lectura política de la organización, de sus fines y de sus intenciones, ya que está centrada en la coalición mínima dominante de esa organización, es decir, los que tienen mayor poder en la organización determinan sus objetivos.

El fin más básico ya no es conseguir los objetivos oficiales de la organización sino mantener el poder de la coalición dominante en la organización. Con frecuencia, esa coalición ocultará su pretensión o la justificará a través de la pretensión declarada de conseguir los fines oficiales.

De acuerdo con Peiró (1996)<sup>11</sup> la realidad organizacional es tan compleja, diversa y amplia que no cabe una respuesta sencilla a favor de una u otra opción. Sin embargo es importante destacar el hecho de construir una perspectiva cada vez mas global y articulada de la realidad organizacional que permita construir y orientar estrategias para

---

<sup>11</sup> Peiró, J. M.. Psicología Social de las Organizaciones. En Alvarado, J. L .; Garrido, A. Y Torregrosa, J . R (Coords.). McGraw-Hill, 1996.

la investigación e intervención en las organizaciones de una manera más comprometida y responsable, es decir, más profesional.

No cabe duda que las organizaciones tienen determinaciones y objetivos formal y oficialmente establecidos, pero es innegable, también, que esas determinaciones y objetivos son apropiados por ciertas coaliciones, aunque sean mínimas, para buscar y mantenerse en el poder de la organización como fin último de su participación y pertenencia en la misma. Muchas de las veces a costa del deterioro de sus miembros y del aniquilamiento de la organización.

Por tal razón es necesario subrayar la importancia que tiene, desde una perspectiva social, el hecho de definir el significado del trabajo colectivo para la interpretación de los objetivos que, formal y oficialmente, se encuentran determinados para las organizaciones; así como la relevancia que este tipo de trabajo implica, a partir de lo anterior, en la construcción de la misión que la propia organización pretende lograr y los componentes necesarios para llevarlo a cabo.

Situar a la interpretación y a la construcción colectiva de los objetivos es otorgarle a la organización su carácter social y cultural en el proceso de socialización que sus miembros experimentan a través de la interacción cotidiana en un espacio, tiempo y contexto determinado.

Siguiendo a Wenger (2001)<sup>12</sup> las organizaciones pueden ser definidas como diseños sociales para lograr determinados fines y en su interior, a partir de la práctica social de los actores que en ella participan, se forman comunidades de práctica a partir de cuatro dualidades que se manifiestan de manera permanente: Participación/cosificación; lo diseñado y lo emergente; lo local y lo global; e identificación y negociabilidad, en un proceso de aprendizaje social al interior de las organizaciones.

De este modo resulta pertinente señalar como las organizaciones son diseños sociales dirigidos a la práctica porque la comunidad que la compone sabe lo que sabe en su

---

<sup>12</sup> Wenger E. (2001) Comunidades de práctica, Paidós, Barcelona

interior para hacer lo que hace y, por consiguiente, el aprendizaje tiene un carácter eminentemente social al configurar dichas comunidades ya que las prácticas son respuestas a lo que la organización tiene asignado y diseñado.

## **VII CONCLUSIONES.**

Más que conclusiones precisas surgen una serie de preguntas para el debate permanente porque el camino no es más que sinuoso y accidentado en el cual es necesario pisar despacio pero con firmeza el destino de la educación básica. Es claro que las autoridades educativas difícilmente propiciarán una orientación desligada de los lineamientos impuestos por los grandes organismos económicos y destinados a la competitividad cada vez más desleal en el mercado.

La educación no es ajena a toda esta imposición pero el debate sigue estando presente en cuanto al auge, desarrollo y consolidación de las actuales tendencias en educación o a su reorientación para recuperar los principios sociales de la educación, y más aún, en el nivel básico en cuanto a la formación de ciudadanos se refiere.

La disyuntiva está presente en la toma de decisiones que los actores del hecho educativo realicen en cuanto al sentido que debe darse a las distintas tendencias actuales en educación básica; así como al tratamiento disciplinar, político y práctico que conlleva la Gestión Educativa. La carga institucional y cultural en el SEN y las instancias que lo conforman es más fuerte de lo que uno se puede imaginar pero siempre existen resquicios planteados por distintos profesionales de la educación comprometidos con la formación de ciudadanos.

¿Qué hacer para recuperar y fortalecer el sentido de la formación de ciudadanos críticos y reflexivos de su propia realidad, en donde el conocimiento sea la herramienta por excelencia para construir juicios y transformar esa realidad social, cultural y política y no los conocimientos estandarizados para validar su pragmatismo social?