



FILHA



Autor: Gonzalo Lizardo. Milagro de una noche de Aquelarre (2024, acrílico sobre tela, 60x90 cm).

Palomo González, Miriam Elizabeth. (2025). La gestión escolar: entre la alta dirección y la gestión democrática. *Revista digital FILHA. Enero-julio. Número 32. Publicación semestral. Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas. Disponible en: <http://www.filha.com.mx> ISSN: 2594-0449.*

Miriam Elizabeth Palomo González. Mexicana. Maestra en Educación Basada en Competencias por la Universidad del Valle de México, campus San Luis Potosí. Estudiante del Doctorado en Alta Dirección en la Universidad Yaan, San Luis Potosí. **Contacto:** eli.go@gmail.com

Primera ronda.

Fecha de recepción: 7-octubre-2024. Fecha de aceptación: 11-enero-2025.



LA GESTIÓN ESCOLAR: ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA

School management: between senior management and democratic management

Resumen: La gestión democrática de los Colegios de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí (CBSLP), está en la agenda de política educativa del gobierno mexicano, notablemente desde las últimas décadas del siglo XX, y se expande en las primeras del siglo XXI. Esta misma concepción se ha presentado como una demanda de los sectores organizados de docentes que, históricamente, presionaron al poder público para crear mecanismos de gestión democrática y alta dirección de la gestión de los planteles educativos. Este artículo tiene como objetivo resaltar la gestión escolar, considerando el funcionamiento de grupos colegiados. Se concluye que el CBSLP ha dado pasos importantes para proporcionar las bases institucionales, con miras a construir un proceso de gestión democrática.

Palabras clave: Alta dirección, gestión escolar, gestión democrática, reforma educativa.

Abstract: The democratic management of the Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí (CBSLP) is on the educational policy agenda of the Mexican government, notably since the last decades of the 20th century, and it expands in the first decades of the 21st century. This same conception has been presented as a demand from the organized sectors of teachers who, historically, pressured the public power to create mechanisms of democratic management and high management of the educational establishments. This article aims to highlight school management, considering the functioning of collegiate groups. It is concluded that the CBSLP has taken important steps to provide the institutional bases, with a view to building a democratic management process.

Keywords: Senior management, school management, democratic management, educational reform.

Introducción

Este artículo desarrolla una reflexión sobre la gestión escolar en los CBSLP. El análisis de este tema se basa en el supuesto de que la explicación del formato que asume la gestión escolar, en contextos particulares, conservando sus especificidades, aporta elementos constitutivos del escenario sociopolítico y económico en el que se desenvuelve. Con ese entendimiento, el artículo se organiza en las partes que se articulan y dan sentido a la reflexión propuesta: una discusión sobre los elementos contextuales que caracterizan el momento de surgimiento de nuevos modelos de gestión para el sector público; una reflexión sobre la gestión escolar, destacando dos posibilidades: la gestión gerencial y la gestión democrática; la alta dirección en la educación media superior.

La reforma integral de la educación media superior

Indica Villa (2014), que la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) que iniciara desde 2008, en las últimas décadas se ha dado en el ámbito de la redefinición del papel del Estado, tomando como referencia los principios éticos, de convivencia y la reestructuración productiva. Esta coyuntura creó condiciones para el surgimiento de paradigmas económicos más flexibles que han ido reemplazando al modelo taylorista/fordista, en un intento de responder a las nuevas configuraciones asumidas por las economías internacionales. Las innumerables transformaciones que se están produciendo en el ámbito de la producción, el mercado y el Estado forman parte de un mismo movimiento histórico en el que el capitalismo busca estrategias para su recomposición.

Estos cambios ocurren a través de la creciente incorporación de la ciencia y la tecnología en el proceso de trabajo, a través del reemplazo de tecnologías rígidas por otros basados en la electrónica, imprimiendo innovaciones en las áreas de materiales y equipos. Para Razo (2018), esta dinámica ha venido provocando profundos impactos en los procesos pedagógicos, demandando nuevos conocimientos y nuevas actitudes del hombre en el ejercicio de sus múltiples funciones, como ser social, político y productivo.

Por consecuencia se define un nuevo perfil de cualificación para el trabajador, que requiere educación básica, capacidad de adaptación a nuevas situaciones, comprensión de tareas complejas, atención y responsabilidad, actitud de apertura a nuevos aprendizajes, creatividad y habilidades de comunicación grupal. (Fonseca, 2011)

Estas transformaciones que se dan en el mundo del trabajo se manifestarán en las formas de organización y administración de las empresas y en las relaciones laborales, provocando también cambios en los patrones de intervención estatal que se tradujeron en el surgimiento de nuevos mecanismos y nuevas formas de gestión., reorientando las políticas públicas y, en particular, las educativas.

Desde la óptica de Lozano (2015), la RIEMS es parte de la lógica de este proceso de adecuación de la fuerza de trabajo a las nuevas demandas del capital, al mismo tiempo que se articula con la necesidad de redefinir el papel del Estado, que ya no es el directamente responsable del desarrollo económico y social (reduciendo su rol intervencionista), para fortalecer su rol como promotor y regulador de este desarrollo.

Para Razo (2018), la RIEM, ha priorizado los siguientes ejes: a) enfoque programático – buscando reemplazar el acceso universal a los derechos sociales y bienes públicos por el acceso selectivo; b) descentralización que posibilita el uso de estrategias para promover la democratización del Estado y la búsqueda de una mayor justicia social; c) desregulación cuyo objetivo es crear un nuevo marco legal con miras a reducir la interferencia de las autoridades públicas en los CBSLP. Este

principio se materializa adecuando la legislación y los métodos de gestión de las instituciones educativas a los nuevos lineamientos propuestos para la política educativa y viene incidiendo directamente en la organización y gestión del sistema educativo, interfiriendo en la formulación y conducción de las políticas del campo, determinando nuevos roles y funciones de los profesionales de la educación, en todos los niveles de actividad. (Villa, 2014)

La alta dirección y su influjo en el campo de la gestión escolar

Según Castro, Mazo y Quintanilla (2016), en el conjunto de cambios que se han producido en el escenario social en las últimas décadas, surge la necesidad de cambios significativos en la gestión pública, en todos los niveles, estos cambios se materializan en la concepción de un nuevo modelo de gestión que proponía superar el modelo burocrático de orientación weberiana, por considerar que enfrentaba problemas y ya no respondía a las necesidades limitadas a ese momento.

Para Ari y Luisa (2017), las estrategias básicas de las reformas estructurales consistieron no sólo en reducir la intervención del Estado en la economía, sino también en reducir sus propias dimensiones. Esto significó la privatización de empresas y servicios públicos que podían ser transferidos al sector privado. La adopción de estas medidas traería mayores inversiones a los países y podría desencadenar una dinámica de crecimiento, que no solo aumentaría los recursos fiscales del Estado, sino que también eliminaría la vulnerabilidad de los países en relación a la provisión de servicios sociales a la población.

En la segunda mitad de la década de 1990, según los citados autores, se hizo evidente que las promesas de reformas estructurales no se cumplieron en su totalidad, denotando así la necesidad de crear un nuevo programa prescriptivo para atender los requerimientos de esta nueva etapa de crisis. Esto se materializó a través de lo que se denominó reformas de segunda generación, centradas en el supuesto de que era necesario reformar el contexto institucional. Por lo tanto, se tomaron medidas para mejorar la calidad de la administración, los sistemas judicial y político. Estas reformas tuvieron el objetivo de reformular la legislación, la administración pública y la estructura del gobierno central para dar mayor gobernabilidad al Estado. (Galdames y González, 2019)

Indican Núñez y Díaz (2017), la administración pública comienza a reestructurarse, teniendo en cuenta también el proceso y los resultados de las políticas públicas, tomando como matriz los ejes de eficiencia y productividad. El modelo gerencial para el servicio público fue importado del sector privado, y Gran Bretaña puede ser considerada el laboratorio de técnicas gerenciales aplicadas al sector público. Otros países, como Australia y Nueva Zelanda, también han implementado reformas del sector público. Sin embargo, a pesar de las características comunes de las experiencias de reforma, no existe un sentido unívoco, ni un paradigma

organizacional único que guíe a todas las naciones en lo que se refiere a la implementación de los lineamientos de un nuevo modelo de gestión.

El eje de la reforma empresarial es la búsqueda de la eficiencia, a través de la reducción y control del gasto público, a través de la exigencia de una mejor calidad de los servicios públicos, a través de la descentralización administrativa, otorgando mayor autonomía a las agencias y departamentos. Hay preocupación, por tanto, con el producto en detrimento de los procesos.

Para Aristizábal (2019), este modelo ha sido reestructurado y en la fase actual de su reorganización, llamado servicio de alta dirección, representa una superposición de ideas gerenciales concebidas dentro del sector privado con las ideas ya formuladas para el sector público en las fases previas del gerencialismo -modelo gerencial puro y consumismo-, revalorizando a los directivos públicos incorporando la noción de gestión de calidad que se puede buscar en el sector privado.

Este modelo de alta dirección está en línea con los principios de la nueva gestión pública, cuyo eje es la mejora del desempeño del gobierno y apunta a reconstruir el Estado sobre nuevas bases, siendo necesario definir sus funciones y formas de actuar, además de incrementar la gobernabilidad estatal (gobernanza), a través de la profesionalización de la burocracia pública, el fortalecimiento de sus instrumentos de gestión y la mejora de su desempeño en la elaboración de políticas públicas. (Galdames y González, 2019)

Castro, Mazo y Quintanilla (2016), argumentan que, a pesar de que la reforma de la administración pública busca su inspiración en la administración privada, se diferencia de ella en que no busca el lucro, sino el interés público. Siempre según el autor, la reforma gerencial apunta a: aumentar la eficiencia y eficacia de los órganos y organismos del Estado, mejorar la calidad de las decisiones estratégicas del gobierno y de su burocracia, y asegurar el carácter democrático de la gestión pública inspirada en la iniciativa privada, que el modelo de alta dirección debe, sin falta, adaptarse al contexto político democrático en el que se desarrolla. Esto se debe a que la especificidad de la organización gubernamental es actuar de acuerdo con el interés público mientras las empresas buscan el lucro.

La nueva alta dirección actuaría más como un depósito de lineamientos, métodos y técnicas que como un conjunto sistemático y ordenado de propuestas que deben ser utilizadas de acuerdo a problemas específicos, con los objetivos a alcanzar, y también de acuerdo a las fuerzas que la sustentan y resistir el cambio. Esto explicaría la diversidad de reformas que se han emprendido a nivel de los estados nacionales. Una de sus características es presentarse como políticamente neutral. Su hegemonía y amplia difusión se deben a su capacidad para responder a los dilemas del mundo actual y, específicamente, a los generados por los altos costos y bajos resultados de las burocracias. (Núñez y Díaz, 2017; Aristizábal, 2019)

Las propuestas de la nueva alta dirección son amplias y variadas, así como su uso. En él se pueden encontrar instrumentos o tecnologías que, por su propia naturaleza, tienen un acierto muy circunstancial y cambian con extraordinaria rapidez, como propuesta de la mejor manera de afrontar las relaciones entre los organismos públicos y los ciudadanos para la prestación de servicios.

Según Ari y Luisa (2017), las principales recomendaciones contenidas en la planificación de la nueva alta dirección que, en su conjunto, pretenden constituir alternativas a los modelos tradicionales de gestión son:

- a. Reducción del tamaño del sector público en cuanto a su tamaño y ámbito de actuación, sus recursos y su grado de influencia. Las políticas implementadas en la década de 1970 respondieron claramente a este imperativo y se plasmaron en el proceso de privatización.
- b. Reducción de jerarquías, que consiste en la descentralización de funciones y la eliminación de la abundancia de escalones jerárquicos.
- c. Ruptura con el monolitismo y la especialización, a partir de la idea de acabar con las grandes organizaciones administrativas, creando, en su lugar, organizaciones más pequeñas y más adaptadas a su entorno. Aquí lo que se evidencia es la idea de agencia caracterizada por su vinculación no jerárquica. El sistema de “agencia” implica la creación de unidades de gestión independientes de las estructuras centrales.
- d. Clientelismo, que trae una nueva visión del usuario del servicio público. En esta nueva mirada, es importante entender que el cliente no es alguien sobre quien se ejerce autoridad; más bien, debe ser alguien a quien sirves. El cambio del concepto de usuario al de cliente supone convertir el servicio público en un servicio al público, en el que cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación del servicio que recibe, su utilidad y preferencias.
- e. Descentralización de las organizaciones.

Este modelo de alta dirección, como señalan Galdames y González (2019), que es contrario a una refundación democrática de la administración pública. La lógica del gerencialismo, a juicio del autor, está en consonancia con el modelo empresario-estado, cuyo objetivo principal es promover las condiciones adecuadas para fomentar la competencia entre los servicios públicos. Esta norma estatal transforma al ciudadano en consumidor y descentraliza el poder, según los mecanismos del mercado.

La descentralización como una de las estrategias de gestión empresarial

Particularmente en lo que se refiere a la descentralización que es un aspecto relevante en la gestión gerencial, se argumenta que brinda condiciones favorables para hacer más efectivas las políticas públicas; acerca a los consumidores el centro de decisión de los servicios públicos, asegurándose el derecho a elegir los equipamientos sociales que ofrezcan la mejor calidad; permite a los ciudadanos participar en las decisiones que afectan sus vidas.

De acuerdo con Mora, Duran y Zambrano (2016), el núcleo de este proceso se centra en una dinámica, en la que se materializa una desconcentración de responsabilidades hacia el final del sistema y no el poder decisorio de los niveles jerárquicamente inferiores de la organización administrativa. Con estas características, la participación se transforma en una técnica de gestión que favorece la cohesión y el consenso, despolitizando así el proceso de participación de los sujetos sociales en la formulación, implementación y evaluación de la política.

El desafío de promover la eficiencia pública no puede reducirse a un problema estrictamente gerencial. Como señalan Mora, Carvajal y Álvarez (2019), la transformación del Estado como un proceso integral que busca aumentar los niveles de eficiencia sólo tiene sentido si las acciones desarrolladas conducen a un mayor bienestar social, reflejado en una mejora en la calidad de vida de la población.

Refuerza el argumento de que la descentralización no siempre funciona como elemento estimulante de la democratización de la acción estatal. A menudo, se presenta solo como una forma más eficiente de controlar el gasto público. El proceso de descentralización en curso en el sistema educativo no fue necesariamente el resultado de conquistas democráticas por parte de los movimientos sociales, aunque reconocemos su importancia en esta dinámica, en los últimos años, en la sociedad mexicana.

En este entendido, la descentralización estuvo motivada, entre otros factores, por el debilitamiento del poder central y sus órganos administrativos, incapaces de acomodar los intereses derivados de las nuevas demandas de la población. La descentralización se presentó, en ese momento, como una solución para manejar las diversas insatisfacciones en relación con el Estado autoritario, el déficit de servicios públicos y las dificultades financieras e insuficiencias administrativas. (Suárez, 2018)

Esta visión de descentralización es incorporada por el Estado mexicano y ha servido de referencia para orientar las reformas propuestas por el gobierno. Facilita la reducción de la acción estatal y la entrada, en el sector educativo, de prácticas de gestión propias del sector privado. Con ello, se busca acercar el sistema al consumidor, brindando respuestas más ágiles del sistema a sus expectativas, y reducir la jerarquización dentro del sistema, posibilitando decisiones más cercanas

al lugar donde se ejecutan las pólizas (Salas y Moreno, 2020). También busca generar un entendimiento de que los ciudadanos resuelven, a nivel local, todos los problemas en el sector público y que deben rendir cuentas por el éxito o el fracaso de la política.

Para Mora, Duran y Zambrano (2016), el modelo gerencial ha sido adoptado como directriz en la gestión pública en todos los niveles, incluidas las unidades escolares. Se argumenta que la gestión en estas unidades, basada en un modelo de gestión caracterizado por la jerarquización, la verticalización de los sistemas, la burocratización de los procesos y realizada predominantemente a través del control, ya no responde a los nuevos requerimientos del contexto social, perfilados desde las últimas décadas del siglo XX.

Consideran Salas y Moreno (2020), que la defensa de la descentralización se basa en el entendimiento de que es, preferentemente, a nivel local donde es posible impulsar la gestión de la escuela y del proceso educativo para producir mejores resultados. Sin embargo, se hace necesario reconocer que la descentralización, en el ámbito de la educación, ha sido utilizada no solo como estrategia de democratización, sino, sobre todo, como mecanismo para propiciar mejoras en la gestión de procesos y recursos, y también como condición para descongestionar las instancias centrales del sistema educativo, que se sobrecargan con el crecimiento de las demandas.

Lo que se ha practicado en los sistemas educativos, se caracteriza mucho más como la desconcentración, más que la descentralización misma, es decir, la delegación reglada de autoridad se da, aún bajo la tutela del poder central, mediante el establecimiento de lineamientos y normas centrales, el control de la rendición de cuentas y la subordinación administrativa de las unidades escolares a poderes centrales, en lugar de delegación de facultades de autogestión y autodeterminación en la conducción de los procesos necesarios para la ejecución de las políticas educativas. (Mora, Carvajal y Álvarez, 2019)

Para Suárez (2018), la descentralización, en la forma en que se ha ido consustanciado en el sistema educativo, se ha configurado como una estrategia que poco ha contribuido al fortalecimiento de la gestión democrática, ya que no ha brindado espacios significativos para la construcción de niveles crecientes de participación política en el ámbito de las unidades escolares.

La reforma gerencial implementada tanto en el sistema educativo como en otros sectores sociales, tendiente a privatizar el sector público, descentralizado y flexibilizado, no contribuye a la democracia. Este tipo de reformas, como señala Mora, Carvajal y Álvarez (2019), es incapaz de alterar la relación entre el Estado y la sociedad, valorando el interés del ciudadano como titular de derechos y consumidor de bienes públicos, incorporando su participación, superando la neutralidad burocrática y cambiando el sentido de la responsabilidad pública”.

La gestión escolar, en cumplimiento de estos nuevos requerimientos, pasó a organizarse con el fin de optimizar los recursos y asegurar la productividad de la escuela, utilizando, para ello, un discurso de participación y autonomía. Se requieren de habilidades y creatividad de los directivos para encontrar nuevas soluciones, sobre todo, para aumentar la eficiencia, utilizando, entre otros mecanismos, modelos de evaluación del desempeño. (Suárez, 2018)

En el ámbito educativo, son perceptibles los cambios ocurridos en la gestión escolar, a partir del nuevo modelo de gestión adoptado para los servicios públicos. La propia legislación educativa se encargó de estandarizar las acciones de gestión escolar, para posibilitar una gestión más descentralizada, más ágil y más participativa.

De acuerdo con Mora, Duran y Zambrano (2016), la reestructuración del Estado y las medicaciones asumidas por la nueva gestión pública impactaron directamente en toda la organización de los servicios públicos, trayendo también cambios en la gestión educativa. Este hecho provocó cambios en la cultura organizacional de la escuela y en la función del director escolar, quien está llamado no sólo a gestionar los servicios escolares, sino también a recaudar fondos, establecer alianzas y ser responsable por el éxito y el fracaso de la escuela.

Se observa, en el escenario mexicano, la existencia de un proceso contradictorio en el que, al mismo tiempo, se descentralizan algunas acciones casi siempre relacionadas con la ejecución y se centralizan otras de carácter más estratégico, relacionadas con el proceso de toma de decisiones, evidenciando así una dinámica en la que el eje del proceso no es la promoción del principio de la gestión democrática, sino, sobre todo, la búsqueda de una nueva racionalidad centrada en la gestión de los recursos, visando el aumento de la capacidad del sistema. productividad en términos comerciales.

La gestión democrática: un proyecto en construcción en el CBSLP

Indica Montecinos y Contreras (2019), que el tema de la gestión democrática ha tomado relevancia en la agenda política y académica. Su defensa se centra en el principio de que el mejoramiento de los sistemas escolares en todos los niveles requiere necesariamente la ampliación de los espacios de participación de la sociedad en la definición e implementación de políticas. La realización de este principio requiere cambios sustanciales en las organizaciones escolares y en las personas que trabajan en ellas, considerando que lo que históricamente ha prevalecido en las instituciones educativas, en general, son prácticas de gestión con características centralizadoras, resultado de una cultura de autoritarismo, moldeada en la realidad mexicana.

Desde la óptica de Salas y Moreno (2020), esta es una situación que se ha reconstruido en el país, pues se han dado pasos iniciales para construir nuevas

prácticas que buscan superar relaciones plagadas de autoritarismo, transitando caminos que pueden representar un proceso en construcción de la gestión democrática. Lo que se vislumbra en el horizonte es la necesidad de consolidar prácticas democráticas con características duraderas, lo que no será posible sin desarrollar una conciencia de la importancia de la democracia en todos los niveles de la acción social.

En esta lógica de argumentación, es pertinente señalar la defensa Galdames y González (2019), para quien la gestión democrática es un principio de Estado en las políticas educativas que refleja el propio Estado Democrático de Derecho, postulando la presencia de los ciudadanos en el proceso y en el producto de las políticas gubernamentales. El autor también recuerda que los ciudadanos quieren más que ser ejecutores de políticas, quieren ser escuchados y tener presencia en los espacios de elaboración política y en los momentos de toma de decisiones.

En estos términos, la gestión democrática tiene como eje fundante la búsqueda de la realización de la educación como derecho social, así como la universalización del acceso con permanencia y calidad socialmente referenciada. Es una práctica político-pedagógica que busca establecer mecanismos institucionales capaces de promover la participación calificada de los agentes educativos y otros sectores interesados en la acción educativa, lo que requiere un compromiso colectivo en la formulación de los lineamientos escolares, en la planificación de las acciones, así como como en su implementación y evaluación. (Núñez y Díaz, 2017)

La gestión democrática puede caracterizarse como un espacio de descentralización del poder, participación y autonomía de las instituciones. Por tanto, posibilita la construcción de ciudadanía y debe ser considerada fundamental en la formación de ciudadanos. Para Aristizábal (2019), la gestión democrática permite mejorar la calidad de la educación y, en ese sentido, la calidad debe ser negociada, participativa, autorreflexiva, contextual/plural, procedimental y transformadora. Esto requiere un debate entre individuos y grupos que muestran interés por el sistema educativo, que tienen responsabilidades frente a él y son capaces de definir objetivos y prioridades de forma consensuada.

La gestión democrática en los CBSLP es, hoy, una necesidad urgente para promover la mejora de la calidad de la educación y fomentar el ejercicio efectivo de la ciudadanía. Según Ari y Luisa (2017), es en este aspecto que radica uno de los desafíos que enfrentan los educadores: la democracia, como la ciudadanía, se basa en la autonomía. Una educación emancipadora es una condición esencial para la gestión democrática. Las escuelas y los ciudadanos privados de autonomía no podrán ejercer la gestión democrática, para educar para la ciudadanía.

Como representa el interés y el compromiso del CBSLP y su entorno, la gestión democrática puede contribuir significativamente al éxito de la escuela. Cambiar la noción de rendición de cuentas: un principio querido por el gerencialismo, pues una visión de participación e implicación local en las decisiones escolares surge como

fundamental para buscar la calidad de la educación. En este sentido, Castro, Mazo y Quintanilla (2016), afirman que la gestión democrática de la educación es hoy un valor ya consagrado en México y en el mundo, aunque todavía no plenamente comprendido e incorporado a la práctica social global y a la práctica educativa mexicana y mundial. Su importancia como recurso para la participación humana y la formación de ciudadanos es indudable. Es indudable su necesidad para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria, así como su importancia como fuente de humanización.

En la realidad en el escenario educativo, la gestión democrática, si bien está prevista en la legislación, su proceso de implementación es paulatino y bastante prolongado, ya que, en el ámbito de las escuelas, como se ha evidenciado en estudios realizados en el área, existe una tensión permanente entre la gestión gerencial y la gestión democrática, creando obstáculos para avances más significativos en las prácticas de estos últimos en la vida escolar cotidiana. Junto a otros factores contribuyen a la ineficacia de la gestión democrática, entre ellos las precarias condiciones de trabajo en la escuela y la cultura centralizadora que dificulta la distribución del poder entre los diferentes segmentos del CBSLP.

Es importante reafirmar el principio de la gestión democrática no sólo como posibilidad de desarrollo escolar, sino, sobre todo, como estrategia importante en la construcción de la calidad de la educación pública. La gestión democrática debe tener como uno de sus pilares básicos la búsqueda de niveles crecientes de calidad, situando a la educación como un derecho inalienable de todo ser humano. (Castro, Mazo y Quintanilla, 2016)

El proyecto político-pedagógico de los CBSLP como estrategias de gestión democrática, debe establecer que la gestión democrática se guía por los siguientes supuestos: la participación de profesionales de la educación en la elaboración del proyecto pedagógico de CBSLP y la participación de las comunidades locales en los consejos escolares o equivalentes.

La gestión democrática presupone la implicación y participación efectiva de todos los sujetos en la toma de decisiones en el proceso administrativo y en la planificación pedagógica escolar. Por tanto, el proyecto político-pedagógico (PPP) se considera de fundamental importancia como instrumento de articulación entre los medios y los fines, organizando todas las actividades pedagógico-curriculares y la organización de la escuela, teniendo en cuenta los fines educativos.

El PPP se presenta como uno de los mecanismos capaces de contribuir al desarrollo de la gestión democrática de las instituciones escolares. Esto presupone que su elaboración, implementación y evaluación se constan a través de una acción participativa de todos los involucrados directa e indirectamente con el proceso educativo en la unidad escolar, lo que implica la construcción de una nueva forma de entender la escuela y el acto educativo (Mora, Carvajal y Álvarez, 2019)

Al buscar una nueva forma de organizar la escuela, el PPP debe basarse en principios de solidaridad, reciprocidad y participación colectiva. Esta dinámica exige una gestión compartida, que busca superar la adopción de mecanismos de centralización y control jerárquico tradicional. A través de la gestión participativa, habría una mayor demanda de participación y compromiso de todos los actores en el proceso de toma de decisiones de la escuela. Los padres, alumnos, docentes y personal deben participar, ayudando en la toma de decisiones desde la etapa de planificación hasta la implementación y evaluación de las acciones escolares.

Otra estrategia que contribuye, junto con el PPP, al mejoramiento de la gestión democrática es la organización e implementación de los consejos escolares. Estos pueden constituir un mecanismo, por excelencia, para la participación de la sociedad en las decisiones y dirección de la escuela. Deben estar integrados por todos los segmentos de la comunidad escolar, incluidos padres de familia, alumnos, docentes y demás empleados, para que tengan un mayor significado en el contexto de la gestión democrática, deben desempeñar funciones deliberativas, consultivas y de control en materia administrativa, financiera y administrativa. asuntos pedagógicos. (Suárez, 2018)

Como instancia de participación colectiva, el consejo escolar se considera un espacio institucional capaz de contribuir a la superación de la administración centralizada, hasta entonces, vigente en la escuela y al mismo tiempo, contribuir a construir una gestión democrática que involucre a todos los que la integran directa o indirectamente actuar en el proceso educativo. Esta forma de concebir la gestión posibilita el acercamiento no sólo entre los segmentos internos de la escuela, sino también entre la institución educativa y la comunidad escolar.

El funcionamiento de los grupos colegiados (FGC) del CBSLP también representan un espacio de autonomía y participación, comprometidos con la defensa de la educación pública gratuita y la valoración de los docentes. Posibilita la práctica de la discusión, la construcción colectiva del conocimiento, el reparto del poder de decisión, proporcionando a sus miembros una formación más consciente y más crítica.

Las potencialidades de las acciones desarrolladas por el FGC están justamente en la posibilidad de participación de los diferentes segmentos que componen el CBSLP. Sin embargo, su efectividad depende de la movilización de cada segmento. La implementación del FGC se ha mostrado insuficiente para generar cambios significativos en el espacio escolar, ya que, en algunas escuelas, las decisiones de carácter administrativo y pedagógico aún se basan en las antiguas relaciones autoritarias, la mayoría de las veces, centradas en la figura del director y un grupo muy reducido de la comunidad escolar, en su mayoría docentes, siendo aún muy restringida la participación de padres, alumnos y personal.

Este contexto no debe ser motivo para abandonar los FGC como una instancia importante para mejorar la gestión democrática de los CBSPL, Salas y Moreno

(2020), indican que la forma más adecuada para que el FGC ejerza su rol de seguimiento del proceso educativo es siendo corresponsable de la planificación escolar, ejecución y evaluación de su proyecto político-pedagógico.

La gestión escolar en el CBSLP: los desafíos institucionales cotidianos

La literatura indica que la determinación legal fue el primer factor motivador para la elaboración del FGC en el CBSLP; además de aparecer como una prioridad en el primer nivel, este factor se encuentra significativamente en todos los demás niveles. Este dato es un aspecto importante, al menos desde el punto de vista formal, las condiciones iniciales que desafían a los educadores a elaborar el FGC, instrumento esencial para la gestión escolar, como ya se evidenció en las discusiones desarrolladas en la parte anterior de este artículo. No se puede descartar que la formulación de un marco legal, en la década de 1990, previendo la necesidad de elaborar el FGC, representó un gran avance para este campo del conocimiento y un desafío para los profesionales que actúan en el ámbito micro del sistema educativo, ya que, culturalmente, estaban acostumbrados a una forma de gestión burocrática centrada en la figura del director. (Mora, Duran y Zambrano, 2016),

Por otro lado, también puede presentar una limitación en el sentido de imputar un modelo de gestión homogéneo a los CBSLP. La imposición legal trasciende los espacios escolares, no siendo, casi siempre, el resultado de un deseo de la comunidad escolar; por el contrario, es resultado de políticas desarrolladas a nivel central sin la debida participación de los actores escolares, quienes se restringen a su ejecución, desvirtuando así el espacio escolar como lugar de concepción de la práctica educativa. Montecinos y Contreras (2019), consideran que, en esta situación, existe una tendencia del equipo directivo participante de la investigación a considerar la determinación jurídica como un acto de autoritarismo, lo que puede resultar en la posición de no considerar el legado normativo como algo importante para definir las normas del juego democrático. Esta posición es recurrente en la información brindada por los integrantes del equipo directivo, pues considera esta determinación legal como una imposición del nivel central a la escuela, limitando su autonomía en la definición de su propuesta pedagógica.

El predominio de la indicación legal, por parte del equipo directivo, en relación a las demás opciones relacionadas con los aspectos pedagógicos para la elaboración del FGC en la escuela, puede ser una de las evidencias de la forma autoritaria en que se desarrolló este mecanismo de gestión democrática. El hecho de que su elaboración no partiera de un deseo de la comunidad escolar, dificulta el involucramiento de los profesionales en la realización de las acciones del FGC y corrobora los argumentos formulados por autores como Mora, Duran y Zambrano

(2016), para quien la gestión democrática no es solo una cuestión técnica, sino que se configura como un acto político.

En este sentido, cabe señalar, que las escuelas priorizan la planificación estratégica, inducida por las acciones de gobierno a través del plan de desarrollo escolar, incluyendo financiamiento específico para este fin. Precisa Aristizábal (2019), que el programa consiste en establecer metas e indicadores de desempeño para medir la eficacia y eficiencia de las escuelas. Este programa está organizado según los principios del gerencialismo y ha sido desarrollado con el fin de imbuir a la escuela de una lógica administrativa centrada en el control de resultados a través de la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de acciones, que se definen a partir de indicadores establecidos externamente. Esta lógica difiere de la que debe guiar el FGC que, se basa en el trabajo colectivo de la escuela en todas sus fases.

Para Ari y Luisa (2017), como una forma de organizar las acciones de la escuela, el FGC aparece señalado, por el equipo directivo, como una prioridad y como una motivación significativa para su elaboración, lo que puede ser evidencia que una parte importante de los integrantes del equipo directivo ya se han dado cuenta de la necesidad de elaborar un FGC que permita definir claramente las acciones que la escuela necesita desarrollar, para enfrentar la compleja tarea de educar y hacer frente a la realidad socioeconómica. y diversidades educativas de la clientela que tiene acceso a ella.

Desde la óptica de Lozano (2015), estas exigencias, sumadas a la falta de tiempo, la inadecuada formación de los directivos y las nuevas exigencias del trabajo escolar, tal y como afirman los miembros del equipo directivo, han impuesto limitaciones a los avances más significativos en la gestión democrática de las escuelas. En la mayoría de las instituciones encuestadas, el FGC existe, aunque, como manifiestan los miembros del equipo directivo, no es considerado por los profesionales de la escuela en la elaboración de sus planes de trabajo específicos, lo que puede considerarse evidencia de que no se está implementando. convirtiéndose en el instrumento perfilador de las acciones escolares.

El trabajo colectivo solo es señalado por el equipo directivo de forma más significativa en el nivel de prioridad 4 en la elaboración del FGC. Para los temas de investigación, los CBSLP no priorizan del todo el trabajo colectivo; por el contrario, existe en los planteles educativos el predominio de prácticas individualistas muy arraigadas en su cotidiano, así como la dificultad de conciliar los horarios de trabajo de estos profesionales para involucrarlos en esa tarea. Indica Villa (2014), que todavía hay falta de motivación de profesionales para promover cambios en la escuela, dadas las adversas condiciones de trabajo existentes en ella. Esto puede constituir factores limitantes para el desarrollo de acciones colectivas. En este sentido, se pierde la oportunidad de instaurar una cultura de participación en la escuela, de establecer una forma de organización del trabajo pedagógico y

administrativo que busque minimizar los conflictos y eliminar las relaciones competitivas, corporativas y autoritarias, rompiendo con la rutina de lo personal y mando racionalizado de la burocracia y permitiendo relaciones horizontales dentro de la escuela.

Esta dificultad en el desarrollo de acciones colectivas también se expresó en relación a la participación de la comunidad en las actividades escolares, habiendo sido considerada por el equipo directivo como de menor importancia, ya que presentaba una indicación muy baja en todos los niveles de la escala, apareciendo solo en los niveles de importancia 3 y 5.

Para Núñez y Díaz (2017), este nivel de participación de los líderes escolares en la elaboración del FGC reafirma una situación histórica en relación a la actuación del director escolar en cuanto a la dimensión pedagógica de la gestión. El equipo directivo también informa que está muy involucrado con la rutina administrativa de la escuela, no dedicando parte de su tiempo a asumir la coordinación de la unidad escolar en todas sus dimensiones.

Asumen la hegemonía en el proceso de elaboración del FGC, al no tener la capacidad de sensibilizar al colectivo para el compromiso de todos los profesionales en esta compleja tarea de concebir un proyecto que satisfaga las exigencias actuales que se le imponen a la institución escolar. Un proyecto así diseñado tiene pocas posibilidades de convertirse en una guía útil para orientar la acción escolar. De esta forma, los planes de trabajo de los distintos equipos no se orientan a la consecución de las decisiones contenidas en el FGC en los distintos ángulos que requiere el proyecto educativo en él esbozado.

El FGC debe dotar de organicidad a la escuela y, en ese sentido, debe constituir un medio de compromiso colectivo para integrar acciones dispersas, crear sinergias en el sentido de buscar alternativas de solución para los diferentes momentos del quehacer pedagógico-administrativo, desarrollar el sentimiento de pertenencia, movilizar a los protagonistas para la explicación de objetivos comunes, definiendo el curso de las acciones ser desencadenada, fortalecer la construcción de una coherencia común, pero indispensable, para que la acción colectiva produzca los efectos esperados (Galdames y González, 2019)

Castro, Mazo y Quintanilla (2016), atribuyen que la tendencia ya presentada cuando se elaboró el FGC, es decir, existe una concepción de la gestión democrática que se impuso verticalmente en los sistemas escolares, dificultando la realización de la gestión democrática al interior de estas instituciones, desvirtuando el principio constitutivo de este modelo. es decir, la participación política de la comunidad escolar en la toma de decisiones internas. Los órganos colegiados, creados para posibilitar la frágiles, una vez que la exigencia legal es el principal elemento instigador de la implantación de esos en los planteles educativos.

De esta manera, se compromete la posibilidad de una acción administrativa con miras a la construcción colectiva, que requiere de la participación de toda la comunidad escolar en las decisiones del proceso educativo, lo que redundará en la democratización de las relaciones que se desarrollan en la escuela. contribuyendo a la mejora administrativa y pedagógica.

Para Ari y Luisa (2017), es importante que la comunidad escolar comprenda que el FGC crea estrategias para ampliar la participación, la autonomía y la representatividad, como una de las posibilidades para consolidar la democracia dentro de las escuelas, y que este concepto de gestión establece una organización escolar horizontal, basada en el principio de participación de segmentos de la comunidad escolar en el proceso de toma de decisiones, en la planificación de decisiones compartidas.

La naturaleza de los consejos escolares también fue otra dimensión considerada en el análisis. Al respecto, es posible notar que no existe consenso entre los entrevistados sobre el carácter que asumen en los CBSLP. La prioridad atribuida por el equipo directivo a la función consultiva del consejo apunta al carácter notarial y formalista de la constitución de los consejos, lo que dificulta su correcto funcionamiento. El carácter consultivo que estos profesionales atribuyen al consejo determina su posición secundaria en el proceso de gestión escolar. Según Montecinos y Contreras (2019), los problemas con respecto del FGC surgen de su concepción centralizadora, enfatizando la presencia, en ocasiones, de un solo líder: el director de la escuela. Cuando se mantiene implícita la jerarquización de las relaciones de poder en la escuela, entre directores y dirigidos, se crea la ilusión de decisiones colectivas, sin que éstas se produzcan realmente.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de informantes que caracterizan el desempeño del consejo en su rol deliberativo, lo que puede representar un avance significativo en su organización. Esta es una función importante del FGC, ya que, entre sus atribuciones, está el propósito de asegurar el control y supervisión por parte de sus beneficiarios de las acciones que se realizan en la escuela. Sin embargo, varios factores han contribuido a entorpecer estas acciones en las unidades escolares, entre ellos: prácticas tradicionales y gestión clientelista, capacidad organizativa reducida, dependencia financiera de la escuela e incapacidad político-institucional para transformar las prácticas administrativas de acuerdo con una nueva perspectiva de gestión democrática. (Suárez, 2018)

Mora, Duran y Zambrano (2016), afirman que el FGC tienen aún un largo camino por recorrer para lograr sus objetivos, considerando que la relación asimétrica que se establece entre los miembros que los componen puede actuar como un elemento inhibitor de estas funciones, pues, para que se materialicen, necesitan, por parte de los orientadores, de conocimientos técnicos para que puedan proponer o estandarizar acciones dentro de los CBSLP.

Por su parte Salas y Moreno (2020), detallan que los órganos colegiados pueden convertirse en una estrategia para la democratización de la gestión escolar, en la medida que se exploren todas las posibilidades para que sus miembros tengan una participación directa y efectiva en la concepción, ejecución y evaluación de los proyectos escolares, permitiendo la ampliación de la conciencia de las personas y grupos que están parte de ellos.

A manera de conclusión

La gestión democrática del CBSLPL está en la agenda de política educativa del gobierno mexicano, notablemente desde las últimas décadas del siglo XX y se expande en los primeros años del siglo XXI. Este mismo mecanismo se ha presentado como una demanda de los sectores organizados de educadores que, históricamente, presionaron al poder público para crear mecanismos de gestión democrática para la administración de los planteles escolares, tal mecanismo está, hoy, asegurado en los principales instrumentos legales y de planificación que componen la política educativa concebida por el gobierno mexicano.

Sin embargo, el CBSLPL, en cuanto a su gestión, contradictoriamente, vivió en los últimos años, una situación de perplejidad, ya que coexisten, en un mismo espacio, con orientaciones ubicadas en polos contradictorios. El conflicto se establece en la medida en que estos profesionales, como afirman los entrevistados, tienen el desafío de trabajar con dos mecanismos de gestión diferentes: el proyecto político-pedagógico – concebido en el ámbito de la escuela, aunque con limitaciones, y que sería, por la sus características, teóricamente, más alineadas a un aspecto de gestión democrática y el FGC concebido a partir de reglas y lineamientos elaborados por agentes externos a la escuela y que deben ser seguidos, sin mucho espacio, para una actuación de materias escolares.

El FGC ha destacado e incluido en el modo de gestión de las unidades didácticas. Esto se deriva de una serie de factores, entre los que se pueden mencionar la asignación de recursos específicos para la realización de actividades, el control ejercido por organismos externos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y los mecanismos internos de organización y seguimiento de las acciones. Este hecho contribuye a que el equipo directivo se dedique más a actividades de carácter administrativo, dejando poco tiempo para ocuparse de los aspectos pedagógicos, inherentes a su trabajo.

Se considera que el mecanismo de gestión democrática como el más adecuado para gestionar el espacio público a nivel micro con la alta dirección. Teóricamente, por lo tanto, no hay argumento en contra de la necesidad e importancia de la gestión democrática para imprimir una gestión más adecuada de las unidades escolares. La cultura de la gestión democrática está así (al menos, a nivel de discurso) presente en la vida del CBSLP y su defensa, como forma de mejorar la calidad de

la educación pública, es fuertemente defendida por los administradores escolares, lo que puede representar también una cierta contradicción entre el discurso y las prácticas desarrolladas al interior de las instituciones.

El CBSLP ha dado pasos importantes para proporcionar las bases institucionales, con miras a construir un proceso de gestión democrática. Estos mecanismos institucionales proporcionaron a las escuelas conquistas importantes en el sentido de concebir y experimentar nuevos mecanismos de gestión democrática en un espacio, hasta entonces, dominado por prácticas autoritarias y adversas a la participación de los agentes escolares y de la comunidad.

Si bien estos avances iniciales se encontraron en relación con la gestión democrática dentro de los CBSLP, prevalecen una serie de debilidades que es necesario considerar y superar para mejorar este mecanismo en el ámbito de las escuelas públicas. El FGC son espacios imprescindibles para imprimir un carácter cualitativo a la gestión democrática, deben asumir este rol, por una serie de problemas; la falta de conciencia y comprensión sobre la importancia del proyecto político-pedagógico para la dinámica interna del CBSLP se traduce en la limitada participación de los actores escolares en todas sus fases (preparación, ejecución y evaluación); condiciones de trabajo que limitan la acción más eficaz de los agentes educativos en la organización y funcionamiento de la gestión escolar; poca inversión por parte de las agencias gubernamentales.

Referencias bibliográficas

Ari, S., y Luisa, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007

Aristizábal, J. A. (2019). La inteligencia de negocios y la analítica del aprendizaje como sistemas integrados de gestión escolar. *Revista Estudios en Educación*, 2(2), 49-75. Recuperado de <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/51>

Castro Valle, F., Mazo Figueroa, P., y Quintanilla Godoy, P. (2016). Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(3), 97-128. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032016000300097

Fonseca, C. (2011). Reforma integral de la educación media superior. *Inventio*, 7(13), 45-52. Recuperado de <http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/443>

Galdames, S., y González, Á. (2019). Directores fantásticos y dónde encontrarlos: lecciones sobre la promoción interna de directivos elegidos por alta dirección pública en Chile. *Calidad en la educación*, (51), 131-163. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200131yscript=sci_arttextytlng=pt

Lozano Medina, A. (2015). La RIEMS y la formación de los docentes de la Educación Media Superior en México: antecedentes y resultados iniciales. *Perfiles educativos*, 37(SPE), 108-124. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0185-26982015000500008

Montecinos, E., y Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista venezolana de Gerencia*, 24(86), 341-362. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356004/29059356004.pdf>

Mora, M. N. B., Carvajal, V. M. P., y Álvarez, G. D. L. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 659-681. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402241>

Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., y Zambrano-Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Domino de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Recuperado de <http://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276>

Núñez Rojas, N., y Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052017000200013yscript=sci_arttextytlng=en

Razo, A. E. (2018). La Reforma Integral de la Educación Media Superior en el aula: política, evidencia y propuestas. *Perfiles educativos*, 40(159), 90-106. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982018000100090yscript=sci_abstractytlng=pt

Salas, M., Jijon, C., y Moreno, K. (2020). Estrategias De Gestión Empresarial: Un Acercamiento a La Planeación Sistemática. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107), 12-21. Recuperado de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/409>

Suárez E. M. J. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 44-64. Recuperado de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/57>

Villa Lever, L. (2014). Educación media superior, jóvenes y desigualdad de oportunidades. *Innovación educativa* (México, DF), 14(64), 33-45. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732014000100004