



## LA GESTIÓN INSTITUCIONAL, UNA MIRADA INTEGRADORA DESDE SUS MARCOS TEÓRICO-REFERENCIALES ACTUALES

**Juan Gutiérrez García**  
Benemérita Escuela Nacional de Maestros

**Gloria Salgado Visoso**  
Instituto pedagógico de Estudios de Posgrado

---

**Área temática:** Política y gestión de la educación.

**Línea temática:** Modelos teóricos.

**Tipo de ponencia:** B.1.2) Aportación teórica.

---

### **Resumen:**

En la actualidad la complejidad de los contextos institucionales predominante en los sistemas educativos del orbe y en particular en el ámbito de la educación superior, exige asumir una perspectiva centrada en el estudio sistemático de la gestión que se desarrolla en este tipo de organizaciones como un campo de estudio que requiere ser redefinido a partir de una mirada multidisciplinaria e interdisciplinaria. En este sentido, la reflexión que se expone a través del presente ensayo, tiene como propósito central el análisis de los componentes, fundamentos, finalidades y procesos constitutivos de los diferentes enfoques teórico-conceptuales que definen las prácticas que en este ámbito se desarrollan en las instituciones de educación superior; así como el papel que desempeñan los protagonistas que intervienen de manera directa en la consecución de éstas y la manera como se desenvuelven estas organizaciones en las realidades con las que interactúan de manera permanente, mismas que se encuentran mediadas por la incertidumbre, la discontinuidad y la ruptura de lo previsible.

**Palabras clave:** Enfoque estructural-funcional, enfoque humanista, enfoque sistémico, enfoque socio-político y enfoque antropológico.

## Introducción

En esta segunda década del presente milenio, caracterizada por las profundas transformaciones en los ámbitos económico, político, social, científico y tecnológico; se ha planteado que superar los profundos rezagos e inequidades que en materia educativa se observan en las diferentes latitudes del orbe, significa llevar a cabo una revisión estructural de los sistemas educativos. “En el presente siglo las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentarán el surgimiento y consolidación de importantes tendencias sociales, culturales, políticas y económicas que redefinirán su perfil, su organización y sus estructuras.” (Herrera & Didriksson., 2006, pág. 13)

Lo anterior representa el desafío de realizar una redistribución profunda de los ámbitos de competencia, atribuciones y facultades de las diferentes entidades gubernamentales y agencias de la sociedad con el firme propósito de revalorar el papel de las (IES) por el papel que estas desempeñan en la elevación de la calidad de la educación de los ciudadanos del siglo XXI de México. Por esto la Gestión como un campo de estudio requiere de un abordaje multidisciplinario, en razón del papel que ésta desempeña en el desarrollo académico institucional y sus múltiples facetas que la conforman. “Otro rasgo común entre las reformas educativas de los diferentes países es el reiterado esfuerzo por fortalecer los establecimientos educacionales y el énfasis de los modelos mínimos de calidad definidos a nivel nacional...” (Namo de Melo, 2003, pág. 12)

Durante el siglo XX y hasta la fecha, han surgido y se han consolidado diversos enfoques que explican las finalidades, los principios y el funcionamiento de las instituciones educativas como objeto de estudio. Estos enfoques se han nutrido con los aportes de diferentes campos disciplinarios como la sociológica, la psicológica, la económica, la política y la antropología. Estas perspectivas, han dado como resultado la articulación de una serie de categorías teórico-conceptuales que dan sentido a la naturaleza de este campo multidisciplinario.

” Un centro educativo es una realidad... a la que podemos acceder desde diversas instancias y perspectivas...”  
(García, 1997, pág. 255)

## Desarrollo

### Enfoque estructural-funcional

Esta tendencia teórica, concibe a la institución educativa como una entidad productiva, dirigida de manera preponderante al logro de resultados lo que implica la realización de una planeación orientada al logro de objetivos y metas relacionadas directamente con el aprendizaje de los alumnos. Tiene como base la implantación de esquemas de organización del trabajo que articulan las funciones de dirección que realizan los tomadores de decisiones y los que se encargan de realizar las tareas de índole operativa, las personas son consideradas como capital humano cuya actividad puede programarse conforme a los

requerimientos y necesidades de las propias organizaciones educativas. "...la escuela cumple la función de *desarrollar* las habilidades que los individuos necesitan para desempeñar roles complejos dentro de las estructuras administrativas, económicas y políticas del sistema" (Lozano A. I., 2017, pág. 50)

A partir de estas premisas, surgen los diferentes elementos que conforman una organización educativa, dirigida a fines entre los que destacan: autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía, orden material, eficiencia y eficacia. "...enfatisa la dimensión institucional del sistema educativo y sus escuelas y universidades, orientándose, primordialmente, por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos. De conformidad con esa orientación, la organización educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones..." (Sander, 1996, pág. 9)

Los teóricos de esta postura, sostienen que lo central en las organizaciones educativas, lo constituye la dimensión económico-administrativa ligada a las funciones de organización, dirección, coordinación y control; mismas que se acuñaron en entidades productivas y posteriormente fueron trasladadas al ámbito de las instituciones educativas, en las que han prevalecido y fortalecido. "...la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración." (IIPE, s/f, pág. 7)

Uno de los planteamientos centrales de esta postura teórica se refiere a concebir a las instituciones educativas como realidades capaces de ser modeladas conforme a los requerimientos de las necesidades y demandas del aparato productivo de una sociedad. "El primer elemento es lo que técnicamente se denomina "*estimación de la magnitud de los efectos escolares*", entendidos éstos como la capacidad de los centros para influir en el rendimiento académico de sus alumnos" (Murillo, 2003, pág. 1)

Por lo tanto los centros educativos deben determinar a través de la *racionalidad económica* las metas y objetivos que habrán de alcanzar para legitimar su funcionamiento, esto a partir de una adecuada planeación, un sólido liderazgo de los directivos formales, la definición de sólidos mecanismos de control del desempeño, de una clara disciplina en el trabajo basada en el cumplimiento cabal de los marcos normativos establecidos para tal fin. "Todas estas acciones administrativas generales tienen el objetivo de racionalizar el trabajo bajo dos principios funcionales altamente valorados: la subordinación funcional y la previsibilidad de resultados." (IIPE, s/f, pág. 8)

### **Enfoque humanista**

El movimiento de las relaciones humanas iniciado y promovido en las entidades productivas de los países industrializados a partir de la segunda mitad del siglo XX introdujo el estudio de la dimensión humana en el ámbito de la Gestión Educativa Institucional, centrándose en las cuestiones relacionadas con la motivación, la interacción de grupos, el liderazgo, la organización informal, los intereses de las personas; mismas que definen la dinámica de las organizaciones. "...la organización educativa se concibe como un

sistema parcialmente abierto, preocupado con el desarrollo de un clima organizacional que facilite el crecimiento subjetivo e intersubjetivo.” (Sander, 1996, pág. 10)

De esta manera, se incorporó a la Gestión Educativa Institucional, la visión humanista al revalorar a las personas como entidades fenomenológicas con emociones, sentimientos intereses y expectativas, dotadas de un enorme potencial que aportar para llevar a cabo la renovación de las instituciones educativas. “...la escuela, no es una estructura petrificada o inmutable sino que, por el contrario, tiene un carácter dinámico, es activamente construida, sostenida y modificada por sus miembros mediante procesos de negociación y de influencia social.” (Báez de la Fe B. , 1994, pág. 106)

En este sentido la conformación de la perspectiva humanista de la Gestión, ha sido resultado de la progresiva implantación y generalización de la democracia como modelo de organización social, lo que significó el inicio de una mayor injerencia y participación de los representantes ciudadanos tanto en la promulgación de la legislación y políticas educativas como en los órganos constitutivos de la gestión educativa, al constituirse los consejos e instancias de participación ciudadana a nivel nacional, estatal, local e institucional. “De hecho, la acción organizada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales y, en situaciones concretas, puede llevar a la combinación del papel institucional y la personalidad individual” (Sander, 1996, pág. 12)

Las organizaciones educativas son focalizadas desde la perspectiva humanista como entidades en donde es posible crear las condiciones de carácter organizativo a fin de promover la intervención comprometida y profesional de sus integrantes a partir de detonar procesos de intervención que impulsen la creatividad, la imaginación y el actuar responsable de los actores educativos en la búsqueda, descubrimiento y puesta en práctica de propuestas y alternativas dirigidas a la mejora continua de los servicios educativos y la innovación permanente de los procesos académicos y de gestión. “La transformación de las instituciones reside en sus actores, porque son quienes encuentran las guías para decidir y actuar... en las instituciones, las personas son quienes traducen la visión panorámica de la planeación a la práctica” (Martínez & Rosado, 2013, pág. 27)

La postura humanística de la Gestión Institucional, por lo tanto, se centra en el ámbito del comportamiento individual y colectivo de las organizaciones educativas. Su propósito es plantear la mejora continua y la innovación de los procesos institucionales, a partir del actuar creativo e imaginativo de quienes manifiestan y materializan sus aspiraciones y expectativas, al impulsar la transformación y el cambio de las instituciones educativas. “Las organizaciones y la gente se necesitan mutuamente. Las organizaciones necesitan ideas, energía y talento; la gente necesita tener oportunidades de desarrollo profesional, de salario y de trabajo.” (Rodríguez & Moreno Freites, 2013, pág. 53)

Desde la postura humanista de la Gestión Institucional, el reto central de las organizaciones de índole educativo, es lograr que los actores que intervienen de manera directa en los procesos formativos de los alumnos, asuman una mayor participación en la definición de las directrices y tareas que comprende

el quehacer académico impulsando de esta manera, una mayor capacidad de gestión para generar los procesos de renovación y cambio institucional. “Uno de los avances en...la gestión es la forma en la que la noción de autorrealización... está siendo reconocida en las organizaciones...para aprovechar la potencialidad y la capacidad humana...” (Whithaker, 1998, pág. 46)

### Enfoque sistémico

La perspectiva sistémica de la Gestión Institucional, concibe a las organizaciones educativas como entidades globales e integrales con una misión claramente establecida y legitimada que consiste en formar a los recursos humanos para que intervengan de manera productiva en el desarrollo de la sociedad de la que forman parte. “El estudio de los sistemas involucra a todas sus partes relacionándose entre sí, lo que equivale a decir que las propiedades de los sistemas no pueden describirse si se estudian en términos de sus elementos por separado” (Correa de Urrea, Álvarez atehortúa, & Correa Valderrama, s/f, pág. 6)

Una de las premisas centrales de esta postura teórica, consiste en reconocer que las instituciones educativas, están conformadas por una estructura formal que las identifica como organizaciones que cuentan con los dispositivos requeridos para cumplir cabalmente con la función formativa que se les ha asignado socialmente, a partir de las relaciones que se dan entre los diferentes elementos y procesos que las conforman y que definen su funcionamiento y la interdependencia que establecen con el contexto en el que se encuentran inmersas. “El análisis se enfoca en la estructura y en cómo funcionan los elementos, mientras que la síntesis se enfoca en el propósito y en el por qué los elementos operan como lo hacen. El análisis mira hacia adentro de los elementos y la síntesis mira hacia afuera de ellos” (Nieto, 2013, pág. 126)

Otro de los principios de la postura sistémica de la Gestión Institucional, se refiere a la visión de cambio que plantea y el papel de los procesos que materializan el funcionamiento y transformación de las organizaciones educativas entre los que destacan: la capacidad de la propia entidad para generar su refuncionalización, lo que implica fortalecer la cohesión de los grupos que las conforman, los mecanismos de control y la consolidación de la interdependencia con el contexto imperante. “Dinamicidad, o capacidad de cambio. Se refiere a la facultad del sistema para variar su homeostasis, para modificarse hacia la mejora, por medio de su proceso equifinalista a través del tiempo, para mantener adecuadamente las relaciones del sistema con el exterior” (De la Herrán, 2004, pág. 2)

Desde esta perspectiva, las instituciones educativas aspiran a lograr un grado de desarrollo que las identifique como entidades abiertas capaces de establecer una interdependencia con los contextos en los que se desempeñan a partir de la definición de entradas, procesos de transformación y salidas o resultados. “...la teleología aporta al enfoque sistémico debido a que estudia los resultados, no desde una perspectiva determinista<sup>2</sup> sino desde una perspectiva orientada a los elementos de entrada y a sus metas y fines...” (Nieto, 2013, pág. 127)

Al enfocar a las instituciones educativas desde la perspectiva sistémica, se enfatiza que cada uno de los elementos que intervienen en ellas, desempeñan una función específica eslabonada a otras lo que implica

el reto de definir metas globales que involucren a todos los integrantes de las mismas a fin de lograr la conjugación de esfuerzos para que los beneficios puedan ser percibidos por los usuarios que acceden a los servicios educativos y por todos los integrantes que las conforman.” La visión sistémica...al aplicarla a las organizaciones educativas permite analizarlas, valorarlas, mejorarlas, modernizarlas y recrearlas. Al pensar en integralidades se convierte en una ayuda para la gestión educativa;... permite entender que un cambio en un proceso afectará toda la organización...” (Correa de Urrea, Álvarez atehortúa, & Correa Valderrama, s/f, pág. 7)

### Enfoque socio-político

En esta tendencia teórica de la Gestión Institucional, las organizaciones educativas, se presentan como construcciones resultado de la dinámica de las representaciones que edifican los diferentes actores que las integran en su cotidiana interrelación. Esto significa que las estructuras organizativas del quehacer institucional, surgen de los procesos de interacción colectivos, generados al interior de las mismas, que a su vez definen los estilos y pautas de actuación de sus integrantes. “sugieren la necesidad de desarrollar una teoría crítica y constructiva de administración de la educación que sea capaz de explicar comprensivamente los fenómenos administrativos que ocurren en la escuela, la universidad y el sistema educativo como un todo, a la luz del concepto de calidad de vida humana.” (Sander, 1996, pág. 13)

Desde este plano de análisis, el funcionamiento de las instituciones educativas se encuentra mediado por el conjunto de representaciones ideológicas que se materializan en una dinámica caracterizada por los acuerdos y desacuerdos, derivados de las negociaciones que se llevan a cabo entre los diferentes grupos y en donde el conflicto se hace presente como una constante y a la vez es el escenario de las contiendas entre los diferentes agentes que las conforman. “...es primordial reconocer que *las instituciones escolares son campos de lucha*, que los conflictos que se producen son vistos como algo natural y no patológico, y que sirven para promover el cambio institucional, lo cual no significa que las escuelas presenten una situación de conflicto permanente” (Bardisa, 1997, pág. 20)

Una de las categorías centrales de esta postura teórica, la constituye el *poder*, concebido éste como la capacidad que despliegan los diferentes sectores que conforman las organizaciones educativas para incidir tanto en la toma de decisiones como en la dinámica del quehacer cotidiano institucional. “... pero por otro lado, la escuela otorga en este mismo sentido, poder social e individual que se desarrolla mediante la concientización de los estudiantes, y en este aspecto, puede contribuir a promover mejoras sociales” (Lozano A. I., 2017, pág. 104)

En este sentido, la *autoridad* se legitima a partir del ejercicio de un liderazgo reconocido y legitimado como resultado de los consensos alcanzados por los diferentes.” El contexto organizativo de las instituciones educativas se configura a través de numerosas actuaciones de toda índole que precisan de un marco normativo claro, sencillo y compartido que proporcione seguridad a los agentes y usuarios.” (Gairín, 2004, pág. 37)

Otro elemento de enorme relevancia desde esta perspectiva teórica lo constituye la preponderancia de las interacciones que se generan al interior de las organizaciones educativas ya que en el seno de las relaciones intrainstitucionales, es donde se van edificando, cimentando y consolidando los núcleos de poder que por la propia dinámica institucional se convertirán en hegemónicos y dominantes.”... las lealtades se expresan en las *redes sociales* establecidas, con sus códigos, normas, interpretaciones y acuerdos institucionales, que sustentan la política de lo que sucede y de lo que puede suceder.” (Bardisa, 1997, pág. 27)

### Enfoque antropológico

Esta postura teórica concibe a las instituciones educativas como entidades edificadas a partir de los significados que construyen los actores que las integran, a partir de las creencias, valores y representaciones que se originan como resultado de las interacciones que tienen lugar al interior de las mismas y a lo que se le ha denominado como *cultura institucional* que es el conjunto de representaciones simbólicas creadas, consolidadas y compartidas por los integrantes de las organizaciones educativas.”...los individuos adaptan sus comportamientos, actitudes y creencias al contexto social en el que se desenvuelve. En este sentido el ambiente del centro orienta la construcción de significados y creencias socialmente deseables...” (Báez de la Fe B. F., 1994, pág. 107)

La relevancia de la *cultura institucional* radica desde esta perspectiva teórica en el papel preponderante que ésta tiene en la construcción de los procesos de interpretación y representación simbólica que llevan a cabo los integrantes de las organizaciones educativas acerca de los acontecimientos, sucesos y eventos que dan sentido y significado al quehacer académico cotidiano que se desarrolla en las mismas. “Las instituciones educativas constituyen organizaciones complejas y cambiantes que necesitan de estructuras sólidas y apoyos técnicos permanentes que no vayan en detrimento de su propia evolución y consolidación como organizaciones autónomas con identidad propia y responsabilidades compartidas” (Gairín, 2004, pág. 37)

Desde esta perspectiva la *cultura institucional* es un elemento que al estar constituido por los mitos, las fantasías, las creencias, los ritos, los protocolos, que se practican de manera cotidiana, se erige como el núcleo de la estabilidad de las instituciones educativas al aportar los elementos identitarios que cohesionan a todos los integrantes de las mismas, al crear los vínculos y lazos requeridos para mantener de la dinámica institucional imperante. “Es un conjunto de símbolos aceptados, construidos, recreados y compartidos por todos los miembros que integran la comunidad escolar.” (García, 1997, pág. 263)

Una cuestión de suma relevancia que se plantea desde esta postura teórica de la Gestión Institucional, es el que se refiere a la manera como los agentes de una organización educativa al encontrarse en situaciones de incertidumbre, tienden a construir representaciones simbólicas que los conducen desde su perspectiva particular a disminuir los riesgos y aumentar la predictibilidad de los acontecimientos que generan la complejidad e incertidumbre que confrontan. “...son personas que...a partir de sus intereses, valores, posicionamiento socio-histórico...edificando así significados nada homogéneos con los criterios pedagógicos y normativos que parecieran regularlos” (Lozano & Gutierrez Álvarez, 2016, pág. 13)

## Conclusiones

Las instituciones educativas con el fin de responder de manera pertinente a las trascendentes transformaciones de índole económico, político, social, cultural, científico y tecnológico que tienen lugar en las primeras décadas del siglo XXI, enfrentan el desafío de realizar cambios profundos en su estructuras, finalidades, formas de organización, planeación y evaluación; a partir del desarrollo de marcos teórico-referenciales que posibiliten visualizar y analizar las diferentes aristas y problemáticas que comprende la Gestión Institucional.

La Gestión Institucional como campo de estudio demanda hoy su redefinición desde una perspectiva multidisciplinaria e interdisciplinaria que posibilite la construcción de marcos teórico-referenciales con un enfoque integral, cuyo propósito central esté dirigido al estudio de los fundamentos, finalidades, procesos y prácticas que definen las estructuras y el funcionamiento de las diferentes organizaciones educativas que conforman en la actualidad un sistema educativo; como entidades complejas que se encuentran en permanente interdependencia con realidades caracterizadas por la incertidumbre, la discontinuidad y la ruptura con lo previsible.

## Referencias

- Báez de la Fe, B. F. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie04a04.htm>
- Bardisa, R. T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en. *Revista Iberoamericana de Educación*, 41. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/riel5a01.pdf>
- Correa de Urrea, A., Álvarez atehortúa, A., & Correa Valderrama, S. (s/f). *Fundación Universitaria. Luis Amigó*. Recuperado de [virtual.funlam.edu.co/.../6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf](http://virtual.funlam.edu.co/.../6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf)
- De la Herrán, G. A. (2004). Gairín, S. J. (2004). Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones. *Tendencias Pedagógica*, 21-44. Recuperado de <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1839/1948>
- García, R. F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- Herrera, A., & Didriksson. (2006). *Manual de planeación prospectiva estratégica. su aplicación a instituciones de educación superior*. México: Centro de Estudios sobre la Universidad .
- IIPE. (s/f). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: UNESCO.
- Lozano, A. I. (2017). *TEORÍA Y PRÁCTICA EN LA FORMACIÓN DOCENTE. UNA MIRADA SOCIOLÓGICA*. México: NEWTON.
- Lozano, A. I. (2017). *TEORÍA Y PRÁCTICA EN LA FORMACIÓN DOCENTE. UNA MIRADA SOCIOLÓGICA*. México: NEWTON, Edición y Tecnología Educativa.
- Lozano, A. I., & Gutierréz Alvarez, E. (. (2016). *DE RELATOS Y MALESTARES: LA REPRODUCCIÓN DE SENTIDOS EN LA ESCUELA SECUNDARIA*. México: Plaza y Valdés.
- Martínez, R. X., & Rosado, M. D. (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte*. Bogotá:

Convenio Andrés Bello.

Namo de Melo, G. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP.

Nieto, L. C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(74). núm. 74, enero-junio, 2013, pp. 120-136. Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20628498008>

Rodríguez, L., & Moreno Freites, Z. (2013). Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos. *15*(XXXVIII, n.18). Recuperado de [www.redalyc.org/pdf/993/99326637004.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/993/99326637004.pdf)

Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina : construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires:: Troquel.

Whithaker, P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid: Colección educación hoy estudios.