



## TRAZOS DE LA GESTIÓN, UNA VISIÓN PROSPECTIVA EN LAS INSTITUCIONES FORMADORAS DE DOCENTES

**Juan Gutiérrez García**

*Benemérita Escuela Nacional de Maestros*  
jgutig@yahoo.com.mx

**Área temática:** A10) Políticas y gestión de la educación

**Línea temática 4:** Prácticas de gestión escolar



### Resumen

El contexto actual que priva en los sistemas educativos de todo el orbe y específicamente en las instituciones Formadoras de Docentes (IFD) en México, representa asumir el desafío de llevar a cabo el análisis fundamentado de la gestión educativa que se práctica en estas instituciones. Ante esta realidad imperante, el presente ensayo académico se centra en la reflexión sistemática de la gestión institucional desde una visión prospectiva; lo que significa redefinirla para focalizarla como una dimensión articuladora del quehacer académico de las IFD. De esta manera el propósito central del escrutinio, consiste en exponer una caracterización de su intencionalidad, los rasgos que la identifican y los procesos que comprende para dirigir de manera integral, el cambio institucional mediante la definición-concreción de escenarios futuros de transformación académica de largo alcance; a fin de que estos centros educativos, respondan con pertinencia al desafío de formar docentes con los niveles de desempeño profesional acordes a las demandas de la educación básica, en un contexto de suma complejidad caracterizado por la incertidumbre y los vertiginosos cambios en los diferentes ámbitos de la sociedad.

**Palabras clave:** gestión educativa, prospectiva, liderazgo, complejidad y transformación académica.

## Introducción.

Resulta pertinente como punto de partida, desde el plano de la complejidad, identificar y reconocer el impacto que tienen en el funcionamiento de las instituciones de educación superior como organizaciones holísticas; las paradojas y encrucijadas, derivadas de los procesos de mundialización económica, la revolución científico-tecnológica, la homogenización-diversificación de la cultura y el transformación de los movimientos en pro de la equidad, justicia social y la democracia, y en donde resulta pertinente destacar, la participación de una enorme gama de actores que desempeñan un papel preponderante en los procesos de transformación de las mismas, “Las características y condiciones del mundo de hoy exigen a las instituciones educativas el diseño de proyectos más eficientes para enfrentar los retos del desarrollo, las demandas de la sociedad [...]” (Oseda, Mendivel Geronimo, & Durán, 2019, pág. 209)

Desde esta visión, la gestión emerge en el marco de los escenarios cambiantes e inciertos de la sociedad actual como una posibilidad para revalorar el sentido y legitimidad de los procesos de escolarización que se llevan a cabo en las instituciones de educación superior. Esto implica asumir un posicionamiento teórico que posibilite plantear la articulación del quehacer pedagógico desde los niveles más amplios hasta los niveles más específicos de actuación de estas organizaciones. “Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa...” (IIPE, s/f, p.15)

Por lo tanto, el objetivo del presente ensayo consiste en analizar los rasgos que caracterizan a la gestión institucional para redefinirla como una práctica que desde una visión propectiva impulse a todos los actores que conforman las ENPCM a desplegar las acciones pertinentes a fin de generar los escenarios de la transformación académica de estas instituciones educativas a partir de horizontes de largo plazo. En este sentido, el cuestionamiento medular que delimita la construcción de este ensayo académico se plantea de la siguiente manera:

¿Qué rasgos caracterizan a la gestión como proceso institucional desde una visión propectiva a fin de generar los escenarios de la transformación académica de las IFD, a partir de horizontes de largo plazo?

Desde la propuesta de gestión prospectiva, se pretende redefinir la intervención de todos los actores que integran las IFD, al asumir la construcción del futuro institucional como la tarea que implica el diseño y concreción de escenarios de transformación académica que conducen a la mejora permanente de los procesos pedagógicos y de índole administrativa, a través del trabajo colaborativo que implica poner en juego, la capacidad reflexiva, creativa y constructivas de las comunidades que conforman un centro educativo.

## Desarrollo

### *Visión de futuro.*

Desde esta perspectiva, las comunidades académicas asumen la responsabilidad de construir y desarrollar escenarios futuros factibles, dirigidos a la redefinición y transformación de los procesos pedagógicos que comprenden las trayectorias formativas de los estudiantes como lo son: el transformación de planes y programas de estudio, el seguimiento de egresados, la gestión académica, los servicios escolares, el transformación profesional del personal académico, la capacitación y actualización del personal administrativo, la investigación, la extensión y difusión, así como los procesos relevantes de apoyo como la planeación, la evaluación, los sistemas de información y control documental y la administración de los recursos e infraestructura académica.

Con la puesta en práctica de una propuesta de gestión, desde una perspectiva prospectiva, se pretende vigorizar la intervención proactiva de todos los actores que integran las IFD, al asumir la construcción del futuro transformación académica institucional como la tarea que implica el diseño y concreción de los escenarios que conducen a la mejora permanente de los procesos de la formación docente a través de la puesta en práctica de la capacidad reflexiva creativa y constructivas de las comunidades

### *Centralidad pedagógica.*

Frente a los enormes desafíos de tan compleja índole que tienen lugar al inicio del presente siglo, resulta innegable desde la perspectiva de los diferentes actores económicos, políticos, académicos y de la propia sociedad civil, que la transformación de las IFD en México, se logrará mediante la modificación de su quehacer académica en términos de ofrecer servicios educativos que respondan en términos de calidad, equidad y pertinencia a las demandas de una sociedad cada vez más participativa y por en más exigente. “La importancia de la gestión educativa radica en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas [...] (Farfán Cabrera, 2017, pág. 47).

La gestión con una direccionalidad prospectiva, constituye una propuesta renovadora, que responde a la concepción de las IFD como instituciones de educación superior, lo que significa reconocerlas como sistemas globales, estructurados por actividades que articuladas de manera coherente e integrada que conforme a su naturaleza, intencionalidad y enfoque, se encuentran alineadas a la misión y visión y que a su vez, constituyen los procesos pedagógicos medulares que definen la esencia del quehacer académica institucional. En este sentido, “Se reconoce como sistema de gestión, la integración de un conjunto de funciones específicas y comunes que se realizan para cumplir con la misión de la organización” (Alonso et al, 2012: 3)

La gestión desde un enfoque prospectivo, pondera el papel de los sujetos en su actuar contextualizado a partir de la puesta en práctica de estrategias de participación colectiva y la construcción de metas compartidas que exigen de las comunidades institucionales, desempeñar un rol cimentado en la corresponsabilidad, el compromiso y el liderazgo compartidos. “Por lo tanto, se hace necesario comprender la gestión institucional con elementos centrados en el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control, tendiente a producir un resultado en particular [...] (Melquiades, 2021, pág. 55).

Por lo tanto, la gestión, desde un enfoque prospectivo, representa ante todo para las IFD, como organizaciones educativas complejas, la posibilidad de resignificar las prácticas pedagógicas y procesos formativos que tienen lugar al interior de las mismas, al respecto se enfatiza “Intervenir de manera eficaz en los procesos de cambio educativo y dirigirlos adecuadamente, demanda una reflexión profunda y pertinente...” (Aguerrondo, 2002, p. 13).

### *Sentido comunitario.*

La visión prospectiva de la gestión institucional, implica ante todo la actuación responsable, comprometida y activa de los integrantes de las IFD, mediante la definición clara y precisa de los objetivos, metas, estrategias y cursos de acción, a fin de que la trayectoria formativa profesional de los futuros docentes responda con pertinencia a los retos y exigencias de la sociedad actual. “En efecto, la gestión educativa, sólo tiene sentido si está dirigida a la consecución de fines y objetivos educativos, de acuerdo a la naturaleza de cada institución” (Martínez, 2013, p.117)

En este sentido, se plantea así, una gestión en las IFD que redefina responsabilidades de los actores que las conforman, lo que permitirá desarrollar estilos de trabajo innovadores mediante el establecimiento de formas de organización flexibles, abiertas y propositivas para incidir efectivamente en la elevación de la calidad de la educación básica.

Por lo antes expuesto, la gestión con un sentido prospectivo, es una acción colectiva, cuya intencionalidad central la constituye la transformación académica de las IFD. Esto implica una actuación responsable y comprometida de los actores endógenos y exógenos que intervienen en la práctica educativa contextualizada: autoridades, directivos, docentes alumnos, padres de familia, gobierno y organizaciones civiles

Otro rasgo de la gestión desde una visión prospectiva, es el de promover al interior de las IFD, una cultura de revisión-renovación permanente de las aspiraciones y expectativas de los actores que las conforman, lo que significa la modificación de sus valores, sus actitudes y su comportamiento. De esta forma, desde la gestión con sentido prospectivo, se habrán de impulsar propuestas de innovación, derivadas de una práctica de participación-intervención constructiva y propositiva de autoridades, docentes, estudiantes y agencias externas a estas organizaciones educativas. Una gestión prospectiva renovadora, implica promover desde todos los ámbitos de las organizaciones educativas, la transformación y el cambio como los rasgos que caractericen la dinámica interna de las mismas.

### *Colaboración intrainstitucional e interinstitucional.*

Desde una visión prospectiva de la gestión, la transformación académica, habrá de sustentarse en la concepción de las IFD como sistemas abiertos capaces de responder a la dinámica de sociedades complejas en continuo cambio, impulsando su capacidad de renovación en las diferentes dimensiones que las conforman.

De acuerdo con estudios realizados de manera reciente, (Bolívar, 2010, p.1), se constata que las iniciativas de cambio inducidas desde las instancias gubernamentales, no han logrado impactar y modificar la complejidad del entramado de retos y desafíos derivados de la cultura institucional cotidiana que priva en las instituciones educativas.

La gestión con sentido prospectivo, implica asumir y poner en práctica, formas de organización interinstitucionales que superen los esquemas tradicionales de desempeño funcional, a fin de situar al centro, al estudiante como actor central del aprendizaje, a partir de los programas y servicios educativos que ofrece la propia institución. La gestión así definida, se desarrollan de modo articulado por las instancias formales y funcionales de la estructura organizacional a través del trabajo colaborativo, como eje de la intervención colectiva.

Hacia el interior de las IFD, la gestión con visión prospectiva, implica, ante todo, la creación y la transformación de ambientes de actuación abiertos y flexibles que promueven la participación de los diferentes sectores que las integran como directivos, docentes, estudiantes y el personal que desarrolla las tareas de índole administrativo.

En este sentido, la gestión que se desarrolle en estos centros educativos, habrá de cimentarse en un proceso de interacción y comunicación de sus integrantes y al mismo tiempo, habrán de construirse propuestas de transformación institucional que fortalezcan los vínculos con los contextos sociales correspondientes.

Entendida la gestión, con sentido prospectivo como el macro proceso integrador del transformación académica institucional, implica la generación de estrategias de coordinación, intercambio, apoyo y vinculación entre las IFD, lo que se le denomina desde el plano de lo interinstitucional, redes de colaboración en congruencia con las políticas actuales, a través del establecimiento y puesta en práctica de mecanismos de vinculación e intercambio y el establecimiento y puesta en práctica de canales de comunicación que garanticen la intervención responsable de las comunidades educativas desde lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional

Por lo tanto la propuesta concreta de gestión con visión prospectiva, desde el plano de lo interinstitucional, consiste en la conformación y funcionamiento de redes de colaboración entre las IFD que habrán de coordinar la formulación, el diseño, y la ejecución de programas y proyectos interinstitucionales dirigidos a atender y dar solución a las problemáticas que se identifiquen en los procesos clave de la formación de los estudiantes en un determinado nivel de colaboración local regional, nacional e internacional.

### *El liderazgo participativo.*

Con base en los hallazgos provenientes de estudios realizados recientemente, en el campo de la gestión institucional, se puede afirmar que la dirección está asociada a categorías como la autoridad formal, la posición que se ocupa en la jerarquía organizacional y cuyo propósito central es garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización lo que significa asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los programas y proyectos y la consecución de los tareas, acciones y procedimientos que comprende el transformación de las funciones asignadas a la institución. “El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado” (Weinstein *et al.*, 2009) (citado en Bolívar, 2010, p.6)

El liderazgo por su parte, constituye un proceso asociado a la habilidad para crear condiciones que promuevan la intervención comprometida y profesional de los integrantes de una institución educativa. La finalidad concreta del liderazgo consiste en detonar procesos que impulsen la creatividad, la imaginación el actuar responsable y comprometido 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.

En el caso del liderazgo, éste presenta los siguientes rasgos: se origina en el ámbito del comportamiento individual y colectivo de los actores que conforman una organización educativa. Está encaminado hacia la mejora continua y la innovación de los procesos institucionales, tiene como propósito central la transformación académica y se basa en el actuar profesional, comprometido, creativo e imaginativo de quienes manifiestan y materializan sus aspiraciones y expectativas, al impulsar la transformación y el cambio en las organizaciones educativas.

El reconocimiento de los rasgos distintivos que existen entre la dirección y el liderazgo, posibilita plantear que el cambio en las instituciones educativas como organizaciones complejas que aprenden, demanda de la articulación de la dirección cuyo propósito central es garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente de las mismas y el liderazgo que está dirigido a movilizar todo el potencial de quienes las integran, hacia la generación de los procesos de transformación de las mismas. En este sentido, queda manifiesto el requerimiento de la complementariedad entre la dirección y el liderazgo como procesos que están ligados por naturaleza propia al cambio de las instituciones educativas.

En este ámbito, resulta prioritario lograr que las IFD, generen hacia su interior, prácticas de un liderazgo transformacional para alcanzar los mejores niveles de desempeño académica acordes a las exigencias de la educación superior, en aras de cumplir con la misión de formar a los formadores de los ciudadanos del Siglo XXI en términos de las demandas de calidad pertinencia y equidad de la sociedad actual. “La literatura sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educacionales e incrementar los resultados del aprendizaje” (Bolívar, 2010, p.1)

En este sentido, la renovación del liderazgo en las IFD, emerge como una de las prioridades la transformación institucional, por considerarse uno de los elementos constitutivos de la gestión prospectiva, ya que define y concreta el actuar intencionado de quienes dirigen estos centros educativos. Como proceso, integra y globaliza las estrategias orientadas a fortalecer la capacidad colectiva para redefinir y transformar la *cultura institucional imperante*. “El equipo directivo ha de hacer posible la innovación en el ámbito de la escuela entendida como unidad de planificación, acción y evaluación” (Santos, 2000, p. 62)

Por lo tanto, el liderazgo, desde la perspectiva de la gestión prospectiva, significa abrir nuevos canales de comunicación tanto interinstitucionales como interinstitucionales, la construcción de vías para la toma de decisiones; implica también, la coparticipación y corresponsabilidad en la definición de estrategias y la práctica de un desempeño responsable de quienes intervienen de manera directa en los procesos de formación docente. Al respecto, González (2003) citado en (Mateus, Álvarez y García, 2011 p. 36), define a la “gestión directiva como el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa”.

Ante todo, esto, significa que, desde el liderazgo, se impulsen propuestas y proyectos provenientes de la iniciativa, creatividad y desempeño de los actores involucrados en los procesos académicos y administrativos, dirigidas a promover la renovación y la transformación académica institucional. Es recomendable hacer de los procesos de concertación y negociación la vía para fortalecer el apoyo y la colaboración entre las instituciones; construir y emprender planes, programas y proyectos de transformación académica interinstitucionales, así como implementar propuestas de planeación y gestión estratégica que impulsen el diseño y ejecución de proyectos de intervención que respondan a las necesidades de las funciones de dirección y gestión.

La articulación de la dirección y el liderazgo como procesos cuyo propósito central es impulsar la transformación institucional, implica ante todo asumir una postura de flexibilidad y apertura para analizar y reflexionar las problemáticas institucionales e interinstitucionales imperantes en las IFD en lo particular y en lo global; esbozar, delinear y construir los escenarios de transformación académica a largo plazo, así como definir, emprender y llevar a cabo las acciones y tareas que conduzcan al logro de dichos estadios de transformación; comprenden por lo tanto, la posibilidad, la hipótesis, el proyecto y la acción.

En la medida en que se logren articular las diferentes expectativas, intereses y posiciones de los actores educativos, para poner en marcha en el corto plazo, los procesos de transformación de las IFD, dependerá su fortalecimiento, como instituciones de educación superior, para responder a partir de los principios de calidad, pertinencia y equidad, a la exigencia de formar a los maestros que a su vez, tendrán la trascendente responsabilidad social de educar a las generaciones de niños y jóvenes para hacerlos partícipes e intervinientes dinámicos de los cambios y transformaciones, tienen lugar en este tercer milenio.

### *Gestión prospectiva y transformación institucional*

De esta manera se reconoce que la transformación de las IFD como instituciones de educación superior, no se logrará sólo con la determinación e implantación de políticas orientadas a dirigir el cambio desde instancias externas a las mismas. Sino más bien, surgirá de la conjugación del trabajo conjunto entre las instancias gubernamentales y la actuación responsable de los actores que intervienen de manera directa y cotidiana en la realización del quehacer académica y las tareas de índole administrativo que comprende la gestión prospectiva.

Visualizar la gestión desde la perspectiva prospectiva, significa asumir una postura de apertura multidimensional y eminentemente propositiva orientada a transformar las IFD, lo que implica formular e implantar acciones y mecanismos para atender la problemática de índole estructural que enfrentan estos centros educativos en la actualidad.

La puesta en práctica de la gestión desde una perspectiva prospectiva responde por sus fundamentos, finalidad y orientación a las exigencias de una actuación proactiva, responsable y comprometida por parte de las comunidades institucionales e interinstitucionales, dirigida a la construcción y puesta en práctica de los cursos de acción para lograr los escenarios de transformación académico, congruentes con las demandas de una formación docente que responda a las exigencias de calidad de la educación actual.

La relevancia que representa asumir y practicar una gestión prospectiva, que impulse y promueva la intervención de las comunidades académicas para crear y concretar los escenarios de transformación académica institucional que demandan las IFD, queda de manifiesto al reconocer que es pertinente partir del análisis de las problemáticas estructurales que confrontan estos centros educativos, así como la generación de vías de acción colectivas que superen, tanto el determinismo como las trayectorias tendenciales respecto al transformación académica institucional a partir de una visión de largo alcance.

Resulta imprescindible la práctica de una gestión desde los más altos niveles de decisión gubernamental hasta los espacios más específicos del ámbito institucional que se caracterice por ser abierta y flexible, que tenga como objetivo central la transformación de estrategias, programas y proyectos con visión de largo plazo, que atiendan tanto las problemáticas intrainstitucionales como las que enfrenta en su conjunto las instituciones formador de docentes.

Promover y articular el trabajo colaborativo intrainstitucional e interinstitucional mediante la definición puntual de los ámbitos de competencia, las líneas y en términos de responsabilidad en la realización de las tareas y acciones que comprende el quehacer académico y de gestión para superar las brechas de calidad que persisten en la formación docente.

Plantear el reposicionamiento de las IFD como instituciones de educación superior, a través de procesos de evaluación externa e intrainstitucionales, que demuestren de manera objetiva los niveles de desempeño académica que les posibilite, resignificar su misión de formar a los formadores de los futuros ciudadanos conforme a las exigencias y demandas de una realidad



compleja y desafiante y por otra, recobrar el prestigio académico y por ende el reconocimiento de la sociedad actual.

En estos términos, la transformación académica institucional, habrá de plantearse y materializarse a partir del establecimiento de escenarios de corto, mediano y largo plazo, mediante la incorporación y adopción de un modelo prospectivo, y participativo de la gestión y la planeación. Berger afirma que “tomar una actitud prospectiva es, de alguna manera, prepararse para la acción”, (citado en Miklos y Tello 2008: 38)

## Conclusiones

La perspectiva prospectiva de la gestión institucional, implica sumir pautas de actuación colectiva que potencialice las habilidades y destrezas de los integrantes; promueva la toma de decisiones de manera corresponsable; impulse la construcción de una visión compartida de la transformación académica de las IFD y ponga en práctica mecanismos y canales de comunicación que garanticen la intervención responsable las comunidades.

La puesta en práctica de una gestión prospectiva orientada al cambio institucional, requiere en primer término, que desde las instancias gubernamentales que dirigen el sistema educativo nacional, se definan políticas puntuales dirigidas a la reestructuración integral del subsistema de formación de docentes a fin de lograr la articulación y vertebración de la enorme gama de instituciones que funcionan como instancias superpuestas y de manera atomizada.

Emprender la transformación de las IFD, desde una gestión con enfoque prospectivo, significa desde el interior de éstas organizaciones, realizar un intenso y exhaustivo trabajo de autoevaluación que aporte elementos objetivos acerca de las condiciones y circunstancias por las que atraviesa la transformación académica de cada una de estas instituciones en la actualidad,

## Referencias

- Aguerrondo, I. et al. (2002) *La escuela del futuro II*. Buenos aires, Papers Editores
- Alonso et al., (2012). *Dirección por procesos en la universidad*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana, Cuba. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii09113.pdf>
- Bolivar, Botía, Antonio., (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. Vol. 9, No. 2, Granada, Universidad de Granada. [www.psicoperspectivas.cl](http://www.psicoperspectivas.cl)

- Farfán Cabrera, M. T. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- IIPE., (s/f). Gestión educativa estratégica. UNESCO-Ministerio de Educación, Buenos Aires, Argentina. [www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02\\_0](http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0).
- Martínez, Ruiz, Xicoténcatly Rosado, Moreno, Daffny., (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*. Colección paideia, p.27, Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. [www.innovacion.ipn.mx/ColeccionLibros/...gestión/Introducción.pdf](http://www.innovacion.ipn.mx/ColeccionLibros/...gestión/Introducción.pdf)
- Mateus, F. S., Álvarez V, O., García, D. J., (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso* (tesis de, maestría). Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana. <http://www.cedes.unicamp.br>
- Melquiades, Z. ., (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional - Perú. *Comuni@cción*, 12(1), 53-64. doi:<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.1.489>
- Oseda, G. D., Mendivel Geronimo, R. K., & Durán, C. A. (2019). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*(28), 207-235. doi:<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Santos, G. M. A., (2000). Dirección escolar e innovación educativa. *Revista de Educación*, 2, Málaga, Universidad de Huelva V. [www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/download](http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/download)
- Sañudo. L., (2006) *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>