



Abril 2020 - ISSN: 2254-7630

## LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA COMO DOS PREMISAS DEL ÉXITO O FRACASO EN EL ECOSISTEMA EDUCATIVO LATINOAMERICANO.

Iván Leonardo Medina Alvarado<sup>1</sup>

*Líder Semillero de Investigación PROGRESSIO*

*Universidad Santo Tomás - Colombia*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Iván Leonardo Medina Alvarado (2020): "Liderazgo y gestión educativa como dos premisas del éxito o fracaso en el ecosistema educativo latinoamericano", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (abril 2020). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/04/liderazgo-gestion-educativa.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2004liderazgo-gestion-educativa>

### Resumen

La administración educativa tiene como pilar fundamental, el velar por el cumplimiento de los objetivos y finalidad misma del proyecto educativo institucional PEI, que ha dado origen a una determinada institución de educación, es por esto que a partir que los lineamientos con los cuales se gestionan las relaciones al interior de una institución educativa, se tiene incidencia directa en los resultados que se obtienen a partir de la gestión educativa y todo lo que esto implica.

Ahora bien, para comprender como tiene participación la gestión educativa y el liderazgo en el curso mismo de una institución de educación, considerando la integración de la comunidad educativa en dichos logros; este documento se estructura en una primera instancia a partir de un análisis bibliográfico en el cual se evalúa el liderazgo que tiene el director educativo, de cara a los desafíos que su rol comparte al interior y exterior de la institución, identificándose este actor como un protagonista del éxito o fracaso en los resultados y desempeños de la educación en una determinada población.

En segunda instancia, se presentan los retos de la gestión educativa desde una revisión bibliográfica que incluye un análisis desde la planeación educativa, el seguimiento de las labores

<sup>1</sup> Doctorando PhD en Educación (UBC - México)

Magister en Dirección y Administración de Empresas MBA (UNIR - España)

Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupacionales (UNITEC - Colombia)

Administrador de Empresas (CUN - Colombia)

Docente de pregrado Universidad Santo Tomás (USTA - Colombia)

Docente de pregrado programa Administración de Empresas Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA - Colombia)

Docente de posgrado MBA - Middlesex University London / KMU Education Business School (Curacao)

ivanmedina@ustadistancia.edu.co, imedina6@areandina.edu.co, ivan.medina.alvarado@gmail.com.

académico-administrativas y la consecución de metas a partir de la gestión de los recursos con que cuenta una institución de educación, conociendo la relevancia que tiene toda la articulación de los actores de una comunidad educativa frente a las necesidades de una población, en términos de calidad, gestión y equidad, donde se analizan los resultados esperados frente a los resultados obtenidos a partir de una visión general del contexto latinoamericano.

En última instancia, se dan a conocer las conclusiones a las cuales se llega posterior a la revisión bibliográfica generada, compartiendo una visión conjunta por la cual atraviesan muchos de los países latinoamericanos, lo cual representa gran parte de la realidad social en términos del contexto educativo propio de la región latina frente a la realidad mundial.

**Palabras clave:** Liderazgo educativo, ecosistema educativo, gestión educativa, educación en Latinoamérica, transformación educativa, docencia.

### **Abstract**

The educational administration has as a fundamental pillar, to ensure the fulfillment of the objectives and the incorrect application of the PEI institutional educational project, which has given rise to a specific educational institution, that is why from the guidelines with which manage relationships within an educational institution, has a direct impact on the results that are based on educational management and all that this implies.

However, in order to understand how educational management and leadership participate in the course of an educational institution, determine the integration of the educational community in these achievements; This document is structured in a first instance based on a bibliographic analysis in which the leadership of the educational director is evaluated, facing the challenges that his role shares inside and outside the institution, identifying this actor as a protagonist of success or failure in the results and performances of education in a given population.

In the second instance, the challenges of educational management are presented from a bibliographic review that includes an analysis from the educational planning, the follow-up of the academic-administrative tasks and the achievement of goals from the management of the resources with that educational institution account , knowing the relevance of all the articulation of the actors of an educational community against the needs of a population, in terms of quality, management and equity, where the expected results are analyzed versus the results based on an overview of the Latin American context

Ultimately, the conclusions reached after the literature review generated are shared, sharing a joint vision that many Latin American countries go through, which represents a large part of the social reality in terms of the educational context of the Latin region facing world reality.

**Keywords:** Educational leadership, educational ecosystem, educational management, education in Latin America, educational transformation, teaching.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar por medio de una revisión bibliográfica el impacto del liderazgo y la gestión educativa en el quehacer de una organización educativa, desde una mirada del contexto latinoamericano y la interacción de sus actores.

### **Objetivos específicos**

- Analizar de las tendencias educativas que se viven en el contexto latinoamericano y como estas influyen en la gestión educativa desde la perspectiva latinoamericana.
- Comprender algunas de las dinámicas presentes en las organizaciones educativas latinoamericanas y como estas influyen en el éxito de la gestión de los sistemas educativos.

### **Metodología**

La construcción de este documento recolecta la información bibliográfica a partir de ficheros temáticos y ficheros por autor, en los cuales se determinan los aspectos a considerar para analizar la información, definiendo los siguientes aspectos:

- Criterios de inclusión: la producción bibliográfica, académica y científica que se ha generado desde el año 2000 a la fecha, acerca de temáticas disciplinalmente vinculadas con la gestión educativa, el liderazgo en el sector educativo y la dinámica de las organizaciones educativas en el siglo XXI, desde el contexto latinoamericano.

De los criterios de inclusión, se analizan el índice de producción de los autores seleccionados, de manera que se procura consultar producción académica relevante entorno a los criterios como la: citación, indexación, índice h y factor de impacto.

- Criterios de exclusión: producción académica e investigativa que a pesar de compartir información relacionada con la gestión educativa y el liderazgo educativo, no son generados desde la mirada latinoamericana o que no comparten características de la realidad latina.

### **El ecosistema educativo y la incidencia del liderazgo en su desarrollo.**

Durante muchos años no solo en Latinoamérica sino en el contexto mundial, los términos liderazgo y gestión, fueron usados casi de forma exclusiva por los sectores de la economía, la política y los negocios; ahora bien, el escenario educativo con el paso del tiempo ha venido haciendo uso de estos términos, toda vez, que se ha comparado esta realidad para con la forma en que

funciona un sistema educativo, desde las mismas instituciones de educación, lo cual no significa que sea bueno o malo, aun así, es bastante importante mencionar que en los contextos en los que el mundo en general se está desarrollando, ambos términos han logrado tener una cabida bastante aceptada (Rodríguez, 2000).

Gran parte de los aportes del liderazgo educativo y la gestión educativa, se visualizan en el funcionamiento de los sistemas educativos, donde a partir de intervenciones propuestas para con la administración educativa, algunas instituciones logran demostrar resultados significativos, pero algunas otras instituciones denotan resistencia al cambio, desconocimiento y apatía por cambiar los entornos en que se generan las interacciones de una comunidad educativa (Bambozzi, Marzolla, y Venier, 2011), es así como a continuación se estudian dos aspectos clave en términos de liderazgo y gestión educativa:

*a) El liderazgo desde el director educativo*

En una institución de educación ya sea a cargo de un director o rector, la responsabilidad de la gestión educativa y el óptimo curso de los programas, planes y proyectos que está institución se plantea, recaen sobre este individuo, es por esto que la dirección académica y administrativa en una institución de educación, debe ofrecer a la comunidad educativa entornos en los que la información con la cual se toman las decisiones, sea generada a partir de la constante participación de los principales actores, así las cosas, el reto del director educativo se materializa al tener que contar con altas habilidades y conocimientos de la labor educativa y de la labor administrativa (Martín-Moreno, 2007).

Este director educativo debe ser identificable para toda la comunidad educativa, como un pilar fundamental y punto céntrico de unificación de información, desde el cual se gestionan las relaciones y actividades de cada actor, es por esto que el liderazgo del director educativo debe ser apreciado de la siguiente forma por los actores que a continuación se mencionan:

- **Coordinadores y/o jefes de área:** No es desconocido que el director educativo cuenta en su equipo de trabajo con algunos colaboradores directos, quienes tienen en su gran mayoría la función de coadyuvar en la administración educativa desde algunos puntos clave y/o específicos de la institución educativa (Chamorro y Fernández, 2005).

Este equipo de colaboradores, requiere una comunicación clara, enfática y directa con el director educativo, siendo destacada la confianza y cooperación oportuna al momento de transmitir indicaciones y orientar a los demás equipos de trabajo al cumplimiento colectivo de metas, es así como la gestión educativa desde el director educativo, alcanza un grado importante de cooperación desde la participación de sus coordinadores en las decisiones que al interior de una institución educativa se toman (Gvirtz y De Podestá, 2010).

- Docentes: Los docentes tienen una comunicación directa tanto con los coordinadores o jefes de área, como también con el director o rector, quien en muchos de los casos es el jefe directo de estos, razón por la cual es necesario que el director académico cuente con habilidades bien gestionadas para interrelacionarse con este equipo de trabajo, quien a la vez estará teniendo comunicación directa con los estudiantes y en ocasiones con familiares (González, 2015).
- Estudiantes: Si bien los estudiantes no tienen una labor adicional a la de ser estudiantes, al interior de una comunidad educativa es claro que los estudiantes son el epicentro de toda la razón de ser de la institución de educación, dicho en otras palabras sin estudiantes no hay una institución de educación que deba tener sus puertas abiertas.

El desafío que el director educativo asume para con los estudiantes, se centra en sumar esfuerzos día a día para conocer en detalle la razón de ser de cada uno de estos al interior de un sistema educativo, haciéndole partícipe de los cambios y las dinámicas del mismo entorno educativo y por lo tanto considerado las necesidades de la comunidad estudiantil, para que la pertinencia en la oferta educativa sea al resultado de una comunicación acertada y coherente para con el entorno de cada estudiante (Argos y Ezquerro, 2014).

- Padres de familia y comunidad externa: Quizás en una comunidad educativa, la participación e involucramiento de estos actores resulta ser una labor compleja, salvo que gran parte de estos resultados recaen en las acciones que el director educativo tiene para con estos, dicho en otras palabras, tanto padres de familia como comunidad externa, tienen claro que quien asume toda la responsabilidad de lo que pasa al interior de una comunidad educativa es el director educativo (Escalera, 2014).

Este grupo de actores, no tiene menor participación que los demás actores clave, toda vez que a partir de la participación de cada uno de estos individuos, un director educativo encuentra oportunidades de mejora y cientos de acciones por optimizar desde la pertinencia de la educación y el grado de oportunidad que tiene la labor educativa para con un grupo de ciudadanos, es por esto que el liderazgo del director educativo para con este grupo de actores debe significar una extensión constante de los procesos educativos que se generan en el aula hacia la pertinencia de la educación en los contextos (Medina-Alvarado, 2019).

*b) La gestión educativa frente a la planeación, seguimiento y cumplimiento de metas.*

Al interior de una institución de educación, los procesos educativos y académicos, deben guardar una cerna relación entre sí, de forma que no hay cabida alguna a la no cohesión de acciones, intervenciones y lineamientos, siendo claro que los resultados que se obtienen desde la

gestión educativa son el resultado de múltiples aspectos (Álvarez, 2011), los cuales se pueden agrupar en los siguientes tres elementos:

- Planeación, no es desconocido que todo proceso y actividad debe contar con una valoración previa de escenarios y a la vez considerar las repercusiones que se generaran desde las decisiones que se tomen en un determinado contexto, es así como la planeación le significa a las instituciones educativas la posibilidad de disminuir los niveles de incertidumbre y acertar en gran medida sobre las decisiones que estas toman en todo sentido.

La gestión educativa encuentra un punto clave de éxito desde la planeación, toda vez que procura que las acciones encaminadas hacia el involucramiento de los actores, necesariamente considere toda la institución de educación en el contexto del sistema educativo y hace que tanto la dirección como todos los actores de la comunidad educativa, generen una cultura orientada al cumplimiento de procesos y protocolos correctamente definidos (Gadotti y Romão, 2015)

- Seguimiento, toda acción tanto beneficiosa como contraria, debe tener un seguimiento el cual favorezca que se obtenga lo mejor de esta, y a la vez se pueda consolidar una cultura enfocada hacia la constante retroalimentación de ideas, dicho esto, en el contexto educativo y en la gestión de instituciones de educación, el seguimiento garantiza en cierta medida que la institución avance desde una planeación, pero que a la vez pueda controlar y ejecutar planes de mejora paralelos (Ministerio de Educación de España, 2010).

Al interior de una institución de educación, el seguimiento debe ser identificable en todos los niveles y ámbitos, partiendo de la importancia de administrar la información que se recolecta de este proceso, para posterior análisis y toma de decisiones; no es desconocido que las instituciones de educación implementen estrategias para favorecer el seguimiento como un común denominador del entorno educativo, tanto pedagógico como administrativo (Femenía, 2015).

Cumplimiento de metas, cuando se procura identificar la oportunidad y pertinencia de las decisiones tomadas al interior de una institución de educación, es necesario que no solo se tenga un amplio conocimiento en los procesos y modos en que se han implementado las ideas, se debe ir más allá, de forma que se logre integrar a toda la comunidad en la comunicación exitosa o no de los resultados generados a partir de las decisiones tomadas (Almazán y Campoy, 2009).

Para una institución de educación, los resultados son el condicionante de la continuidad o no de múltiples iniciativas que se han generado al interior de la misma, lo cual representa que no basta con tener excelentes iniciativas, programas o proyectos, si estos a la vez no logran impactar y obtener los resultados esperados, dicho en otras palabras, la gestión educativa mide su impacto desde una mirada macro, cuando los recursos y metas propuestas se han cumplido y son el

resultado exitoso de la articulación de todos un equipo de colaboradores tanto internos como externos (Barbosa y Moura, 2013).

## **Conclusiones**

Los sistemas educativos y la administración de las instituciones educativas en gran parte del contexto latinoamericano, con el paso del tiempo ha venido experimentado múltiples cambios que se han generado desde las mismas dinámicas de los contextos, ahora bien, esto ha significado tener que reevaluar y a la vez proponer intervenciones en las tradicionales formas de dirección al interior de las instituciones educativas, para lo cual el liderazgo por parte de los cuerpos directivos, ha tenido que reinventarse y reformular los propósitos para sí.

Posterior a esta revisión bibliográfica, se determina que es necesario que desde la dirección de una institución educativa se definan iniciativas que procuren que se consolide una cultura enfocada a la participación activa, a la gestión adecuada de las comunicaciones y antes que nada hacer un óptimo uso de la información que se recolecta desde todo proceso tanto académico como administrativo.

Es claro identificar que la cultura latinoamericana, denota una marcada y a la vez rígida forma de administrar las instituciones educativas, lo cual no es bueno o malo, pero si logra sobresalir que es poco flexible el posibilitar cambios y aceptación de las dinámicas que los entornos le presentan a las instituciones y a los sistemas educativos, a la vez permite identificar que está marcada tendencia a la rigidez hace que la estandarización de procesos y el cumplimiento tenga cierta relevancia, más cuando las tendencias globales demuestran que las relaciones que se generan no solo en el sector educativo sino en todas las demás organizaciones de la economía secular, tienen a tener poco cumplimiento cuando no se tienen canales de comunicación verdaderamente óptimos.

Por último, se logra destacar la forma en que las instituciones de educación necesariamente deben reinventarse considerando las dinámicas de los entornos, para lo cual cada vez es menos aceptable que una institución educativa pretenda dar cumplimiento a su proyecto educativo institucional desde un liderazgo autocrático, en el cual se imponen las decisiones de un director académico, sino que deben consolidarse las iniciativas de dirección a partir de una cultura enfocada hacia la consolidación de acciones que conlleven a la participación conjunta de todos los actores, la evaluación de las repercusiones que puede llegar a tener una decisión administrativa y antes que nada, tener claridad que una institución de educación no puede ser manejada como una empresa, sino como un epicentro de cambios para la sociedad.

## Bibliografía

- Almazán, L., y Campoy, T. (2009). La supervisión educativa en contextos de cooperación internacional. Jaén: Universidad de Jaén.
- Álvarez, M. (2011). Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Argos, J., y Ezquerro, P. (2014). Liderazgo y educación. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Bambozzi, E., Marzolla, E., y Venier, V. (2011). Gestión pedagógica: aportes desde la investigación educativa. Revista Cuadernos de Investigación, 1-64.
- Barbosa, E., y Moura, D. (2013). Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión, seguimiento y evaluación. Madrid: Narcea Ediciones.
- Chamorro, D., y Fernández, M. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Escalera, I. (2014). Las instituciones educativas y su cultura: prácticas y creencias construidas a través del tiempo. Madrid: Narcea Ediciones.
- Femenía, O. (2015). Inspección, supervisión, evaluación y calidad en un centro educativo de Enseñanza Secundaria Obligatoria. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gadotti, M., y Romão, J. (2015). Autonomía de la escuela: principios y propuestas. Sao Pablo: Ediciones Octaedro, S.L.
- González, R. (2015). Manual de emergencia para agentes de cambio educativo. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gvirtz, S., y De Podestá, M. (2010). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Martín-Moreno, Q. (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil. Madrid: McGraw-Hill España.
- Medina-Alvarado, I. (2019). La sobrevivencia de los sistemas educativos desde la precariedad, la marcada situación mexicana en el escenario latinoamericano. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 1-7.
- Ministerio de Educación de España. (2010). El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Rodríguez, N. (2000). Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza. EDUCERE, la revista venezolana de educación, 39-46.