

La gestión escolar entre la alta dirección y la gestión democrática

Autora: Miriam Elizabeth Palomo González.

Resumen

El objetivo fue analizar la literatura nacional e internacional sobre la vinculación de alta dirección y la gestión democrática para contribuir en la gestión escolar en los Colegios de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí. La metodología fue documental descriptivo, mediante una revisión bibliográfica sistemática de 2019 a 2024, en: Ebscoshost, Proquest Central, Research Library, etc. Los resultados fueron 13 artículos vinculados, uno en 2019; dos en 2020, 2021 y 2022; respectivamente cinco en 2023 y uno en 2024. Conclusión: la gestión escolar debe alcanzar los objetivos derivados de la alta dirección y la gestión democrática.

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

INTRODUCCIÓN

El proceso de democratización en México empujó al sistema educativo hacia transformaciones significativas en la institucionalidad para la gestión escolar. Y mediante con la Reforma Integral de la Educación Media Superior, desde 2008, se han 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 planteles educativos (Sáenz y Holguín, 2020).

A raíz de la propuesta del proceso de gestión democrática en las escuelas de educación media superior en México, se ha identificado de manera significativa la importancia de la gestión escolar como un mecanismo fundamental para democratizar las relaciones dentro del ámbito educativo. Este enfoque busca no solo fomentar un ambiente colaborativo y participativo, sino también asegurar que las mejoras en la calidad educativa y la alta dirección se orienten hacia una inclusión real de todos los actores involucrados. Al promover la toma de decisiones compartida y el respeto por la voz de cada miembro de la comunidad educativa, se establece un contexto propicio para el desarrollo de una cultura que valore la diversidad y potencie el aprendizaje, contribuyendo así a la formación integral de los estudiantes y al fortalecimiento de la institución como un todo. (Lule, et al 2023).

Este artículo surge de una profunda reflexión sobre la gestión escolar en los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí, en la que se analiza el formato que adopta esta gestión en contextos particulares, al mismo tiempo que se preservan las especificidades que le son propias. A través de esta exploración, se destacan los elementos constitutivos del escenario sociopolítico y económico que influyen y moldean el entorno educativo, permitiendo una comprensión más integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta la gestión escolar en esta región.

Por lo tanto, el presente artículo tiene como objetivo analizar la literatura nacional e internacional sobre la vinculación de alta dirección con la gestión democrática con el fin de contribuir a la gestión escolar en los Colegios de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí.

El marco teórico se fundamenta en la alta dirección y su influencia en el campo de la gestión escolar; la descentralización como un modelo gestión y la gestión democrática, donde se analiza la organización de las instituciones escolares referidas. En ese sentido esta temática no se agota, trae contextos, escenas y actos que necesariamente implican repensar los fundamentos de la acción de la gestión escolar, reconociendo ésta como una de las dimensiones del trabajo institucional. Este es el medio que se pretende lograr con el artículo aquí presentado un de los mecanismos para el desarrollo de gestión escolar.

El enfoque metodológico fue una investigación de tipo documental, que parte del análisis de difusiones y aportaciones

especializadas con la alta dirección, gestión democrática, y gestión escolar localizadas en los las diversas de las fuentes bibliográficas de información digitales e impresas de alto impacto científico, mediante el método documental sistemático que implicó sintetizar y rescatar las contribuciones sobre el tema de estudio.

El análisis de la literatura nacional e internacional sobre la vinculación de la alta dirección y la gestión democrática en los Colegios de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí, llevado a cabo mediante una metodología documental descriptiva con una revisión sistemática de 13 artículos publicados entre 2019 y 2024 en bases de datos como EBSCOhost y ProQuest Central, proporciona un aporte significativo al campo de la gestión escolar al evidenciar que la implementación efectiva de principios de alta dirección, combinados con prácticas democráticas, puede optimizar el desempeño administrativo y pedagógico de las instituciones educativas. Los hallazgos sugieren que, a pesar de la limitada producción académica reciente sobre este tema, especialmente en los últimos años, es fundamental que la gestión escolar integre estos enfoques para lograr un alineamiento estratégico que favorezca el cumplimiento de objetivos institucionales.

Este enfoque no solo promueve un ambiente colaborativo y participativo en la toma de decisiones, sino que también establece un claro vínculo entre el liderazgo efectivo del cuerpo directivo y el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en la inclusión y la eficacia, aspectos cruciales para el desarrollo educativo en el contexto de los Colegios de Bachilleres.

MARCO TEÓRICO

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 administrativo. (Galdames y González, 2019)

Para Rodríguez, et al. (2020), las principales recomendaciones contenidas en la planificación de la nueva alta dirección construyen diversas alternativas a los modelos tradicionales de gestión escolar, son:

- a.** Reducción del tamaño del sector público en cuanto a su tamaño y ámbito de actuación, sus recursos y su grado de influencia responden 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.
- d.** Clientelización, 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 y se ofrece un servicio.

La lógica del gerencialismo, a juicio de los autores Galdames y González (2019), está en consonancia con el modelo empresario-estado, cuyo objetivo principal es promover las condiciones adecuadas para fomentar la competencia entre los servicios públicos.

Particularmente en lo que se refiere a la descentralización que es un aspecto relevante en el modelo de gestión que brinda condiciones favorables para hacer más efectivas las políticas educativas; acerca a los consumidores el centro de decisión de los servicios educativos, 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 (Miranda y Rojas, 2022).

La gestión escolar, está en cumplimiento de estos nuevos requerimientos, pasó a organizarse con el fin de optimizar los diversos recursos y para asegurar la productividad de la escuela, utilizando, para ello, un discurso de participación y autonomía. Para ello se requieren de habilidades y creatividad de los cuerpos directivos para encontrar nuevas soluciones, sobre todo, para aumentar la eficiencia, utilizando, entre otros mecanismos, modelos de evaluación del desempeño laboral (Dávila, et al, 2022).

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 y eficiente.

Para Guerrero, et al. (2022), 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 modificó la cultura organizacional de la escuela y en las funciones directivas, invitando no sólo a gestionar los servicios escolares, sino también a recaudar fondos, establecer alianzas y ser responsable por el éxito y el fracaso educativo.

Se observa, en el escenario educativo mexicano, la existencia de un proceso contradictorio en el que, al mismo tiempo, se descentralizan algunas acciones relacionadas con la ejecución y se centralizan, otras de carácter más estratégico, relacionadas con la 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.

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 espacios de participación de la sociedad en la definición e implementación de políticas (de la Cruz, 2020). La realización de 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.

Para Salas y Moreno (2020), es una situación que se va reconstruyendo 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.

Es pertinente señalar la defensa Echegaray y Expósito (2021), 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.

La gestión democrática en la educación media superior es, una necesidad urgente para promover la mejora de la calidad de la educación y fomentar el ejercicio efectivo de la ciudadanía. Según Belavi, y Torrecilla (2020), 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.

En este sentido, de Moraes (2020), afirma 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.

METODOLOGÍA

Se trabajó sobre una metodología documental, el cual no requirió de la comprobación de una hipótesis y solo fue parte del análisis de las difusiones y aportaciones especializadas, resultados, metodologías, conclusiones, entre otras características, referente con el objeto de estudio. Con esto se apreciaron las actualidades de la vinculación entre la gestión escolar, la alta dirección y la gestión democrática, encontrados en diversas de las fuentes bibliográficas de información digitales e impresas de alto impacto científico, permitiendo analizar la literatura actualizada y relacionada con dicha temática

Esto posibilitó una representación documental de las características del tema de estudio, sus cualidades que contribuyeron al avance investigativo sobre la gestión escolar, la alta dirección y la gestión democrática. Se sustentó en supuestos diferentes y tendrá reglas y formas básicas de acción establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no fue una metodología excluyente; por el contrario, estuvo complementada de otros enfoques. La realidad de la metodología documental

en el área de estudios finales evidenció el enfoque descriptivo, ya que los procesos implicaron elementos tanto simbólicos como medibles (Latorre, del Rincón y Arnal, 2021).

La metodología documental, Según Peña (2022), utiliza la literatura sobre un tema determinado como fuente de datos y que proporciona un resumen de la evidencia relacionada con una estrategia de intervención específica, mediante la aplicación de procesos definidos y sistematizados, en la información seleccionada. Su utilidad consistió en integrar información de varios estudios realizados por separado para presentar resultados que pueden estar en conflicto o coincidir, además de identificar temas de futuras investigaciones.

La elección del método específico fue uno de los pasos más importantes y decisivos; indicó el camino a seguir para obtener resultados válidos que respondan al objetivo. Es decir, la elección del método determinó la forma de trabajo, la adquisición de la información, el análisis bibliográfico realizado y, por consiguiente, el tipo de resultados obtenidos.

Este estudio documental, se realizó mediante método documental sistemático, el cual implicó seguir una metodología que buscó sintetizar y traducir las contribuciones sobre un objeto de estudio específico (Arias y Covinos, 2021), en este caso la conjugación entre la gestión escolar, la alta dirección y la gestión democrática.

Se realizaron nuevas opciones de estudio con el fin de interpretar las diversas contribuciones del tema y fortalecer su aplicabilidad a la temática. Mencionan

Fernández, King y Enríquez (2020), que su utilidad radicó en sintetizar los resultados de estudios previos para aplicarlos en un contexto específico. En el campo de la gestión escolar, la alta dirección y la gestión democrática, el método documental sistemático se empleó de manera general para referirse a una revisión bibliográfica que reflexiona sobre contribuciones operativas con el fin de ofrecer un análisis de la literatura reciente.

Asimismo, el método documental sistemático adoptó un enfoque descriptivo y sistémico, ya que se describieron los indicadores relacionados con el tema de estudio (Galarza, 2019). Dado que el objetivo de este artículo fue describir el objeto de estudio, y considerando que al recolectar datos sobre una nueva área sin ideas preconcebidas y con apertura tienden a ser más bien descriptivos, la descripción se generó a partir de la información recopilada, esto permitió presentar los resultados documentales.

Se realizó el proceso de selección de los estudios considerando aquellas investigaciones que trataron la vinculación entre la gestión escolar, la alta dirección y la gestión. Para la recolección de datos, se establecieron los siguientes criterios de inclusión: investigaciones cuantitativas y cualitativas, estudios relacionados en español y enfocados al escenario educativo, artículos disponibles en línea y con acceso gratuito a la publicación completa, publicados del 1 de enero de 2019 al 31 de agosto de 2024, en las bases de Ebscoshost, Proquest Central, Research Library: Social Science, BibTeX, EndNote, RefMan, y, RefWorks.

Los criterios de exclusión fueron: artículos en

idioma extranjero, repetidos, publicados fuera del rango temporal y espacial estipulado, informes técnico-científicos, y, tesis, a que no precisaran datos con el tema de estudio. La población consistió en 65 artículos científicos nacionales e internacional sobre la temática. La muestra radicó en 10 estudios relacionados publicados de 2019 a 2024.

Se efectuó una revisión bibliográfica sistemática, durante el periodo de tiempo de 1 de enero de 2019 al 31 de enero de 2024, de las principales fuentes y bases de datos: Ebscoshost, Proquet Central, Research Library: Social Science, BibTeX, EndNote, RefMan, y, RefWorks, referente a los estudios relacionados y más relevantes publicados en los últimos años, todos relacionados con el objeto de estudio. Las palabras clave utilizadas son: Alta dirección, gestión escolar, gestión democrática, reforma educativa, educación.

Se combinaron las palabras clave con los conectores para poder encontrar estudios relacionados para el alcance del objetivo. Para ello no se utilizaron demasiado los conectores, para evitar confusiones en el buscador de base de datos, en el conector se utilizaron las palabras escritas entre paréntesis, y el conector “y” se empelaron entre todas las palabras para poder dar una mayor sensibilidad y especificidad de la búsqueda (Fernández, King y Enríquez, 2020).

Por lo anterior, esta investigación optó por utilizar la categoría “gestión” en su título para reconocer, Asimismo, para no excluir investigaciones que abordaran la categoría “gestión”, también se utilizaron como estrategia para la obtención de publicaciones

los siguientes descriptores: Alta dirección, gestión escolar, gestión democrática, reforma educativa, educación.

Derivado de la búsqueda, se localizaron un total de 10 publicaciones, correspondieron a la mayoría a difusiones de revistas indexadas. Por lo tanto, el campo de estudio se delimitó a artículos similares con el objeto de estudio que se abordó en el presente artículo.

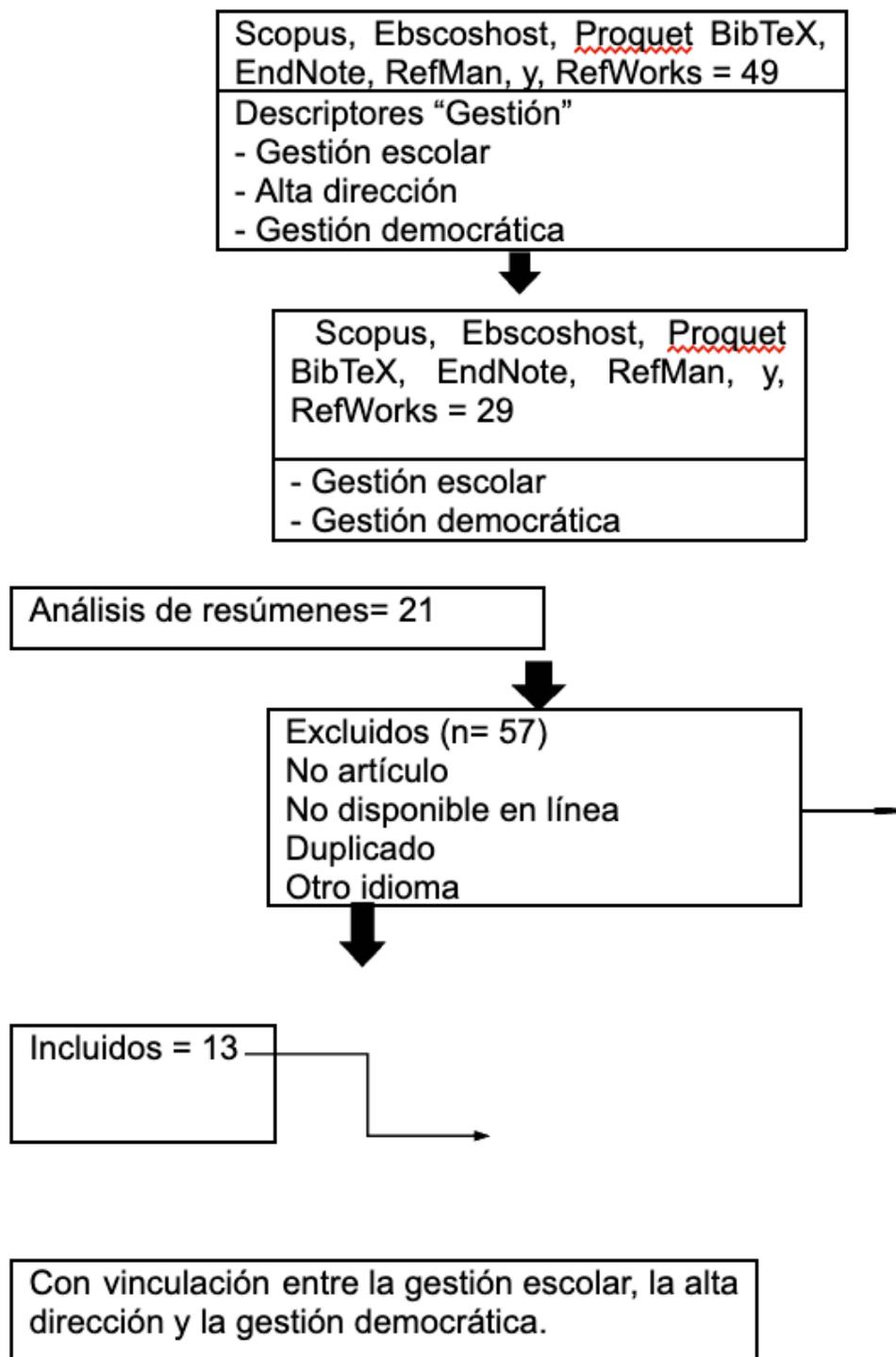
El material fue analizado y sintetizado por: año de publicación, autor(es), título del estudio, revista y categoría de gestión. Posteriormente la información referente con la alta dirección, gestión escolar y gestión democrática, fue agrupados en categorías de gestión, descritas y analizadas según el aporte de la literatura que dialoga con este tema (Latorre, del Rincón y Arnal, 2021). Con la finalidad de sistematizar y organizar de manera específica la recopilación bibliográfica.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El cuadro 1 ilustra el proceso de selección de artículos, fueron incluidos en la revisión final 13 artículos, que presentaron vinculación entre la gestión escolar, la alta dirección y/o la gestión democrática.

Cuadro 1.

Selección de artículos para revisión sistemática documental.



Nota: Este flujo se elaboró con base a Fernández, King y Enríquez, (2020).

La revisión sistemática documental, permitió justificar que al interior del escenario educativo, la vinculación entre la gestión escolar, la alta dirección y/o la gestión democrática, está prevista en la legislación, en su proceso de implementación es paulatino y bastante prolongado, ya que, en el ámbito de Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí, prevalece tensión permanente entre la gestión escolar para trasladarla a una gestión democrática, creando obstáculos para avances más significativos en las prácticas directivas. También otros factores contribuyen a la resistencia 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 de los Colegios referidos.

Por otro lado, también se ha presentado una limitación en el sentido de imputar un modelo de gestión homogéneo en los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí. La imposición legal trasciende los espacios escolares, no siendo, casi siempre, el resultado de un deseo de la comunidad escolar; 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.

Existe una tendencia del equipo directivo para considerar la determinación jurídica como un acto de autoritarismo, 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 manifestada por los integrantes del equipo directivo que están asentadas en las actas correspondientes, al considerarla como una imposición del nivel central a la escuela, limitando su autonomía en la definición de su propuesta pedagógica.

En la tabla 2, se detallan los enfoques de los artículos seleccionados de la revisión sistemática documental. En su totalidad se identificaron 10 artículos científicos vinculados entre la gestión escolar, la alta dirección y/o la gestión democrática. Se clasificaron por año publicación los artículos seleccionados, uno en 2019; dos en 2020, 2021 y 2022; respectivamente cinco en 2023 y uno en 2024.

Tabla 2
Resultados de la revisión sistemática documental

Año	Autor	Título	Revista	Enfoque
2019	Mora, et al.	El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial.	Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento	Alta dirección educativa y gestión escolar
2020	Montecinos y Contreras	Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual.	Revista venezolana de Gerencia	Gestión de democrática y gestión escolar
2020	Salas, et al.	Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática.	Universidad Ciencia y Tecnología	Gestión de democrática y alta dirección
2021	Ferreira	El liderazgo directivo en la gestión escolar	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	Alta dirección educativa y gestión escolar
2021	Miranda y Vadivieso	Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa.	Educare	Alta dirección educativa y gestión escolar
2022	Dávila, et al.	Desempeño docente en la gestión escolar en instituciones educativas de educación básica regular.	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	Alta dirección educativa y gestión escolar
2022	Chen	Liderazgo pedagógico en la gestión educativa.	Humanitas	Alta dirección educativa y gestión escolar
2023	Gonzales y Alarcón.	Liderazgo directivo y gestión educativa en el ámbito educativo.	Revista Estudios Psicológicos	Alta dirección educativa y gestión escolar
2023	Lule, et al.	La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional.	UISRAEL	Alta dirección educativa y gestión escolar
1. 2023	Alves	Gestión democrática en la reglamentación educacional en Brasil: avances y estancamientos	Cuadernos de Investigación Educativa	Alta dirección educativa, gestión escolar y gestión democrática
2. 2023	Buelvas	La gestión educativa: una oportunidad para dinamizar la paz en las comunidades académicas de las IE rurales	Latina Revista Científica Multidisciplinar	Alta dirección educativa, gestión escolar y gestión democrática
3. 2023	Pinto	La gestión educativa y la calidad del servicio educativo.	Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores	
4. 2024	Torres, et al.	Repensando la gestión educativa de la escuela mapuche	Revista electrónica de investigación educativa	Alta dirección educativa y gestión escolar

Nota. Producción científica seleccionada con base a King y Enríquez (2020).

Los resultados, facilitaron la exposición de la vinculación entre la gestión escolar, la alta dirección y/o la gestión democrática estudiada a nivel internacional; en el escenario nacional se localizó solo un artículo vinculado.

Por lo expresado, se pueden tomar las experiencias que refieren los autores analizados y permitiría una acción administrativa en los colegios de Bachillerato de San Luis Potosí con miras a la construcción práctica de la vinculación señalada, que requiere de la participación de toda la comunidad escolar en las decisiones del proceso educativo, lo que redundará en la gestión democrática de las relaciones que se desarrollan en los colegios, contribuyendo a la mejora administrativa y pedagógica.

Se tienen 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 inhibitorio de estas funciones, para que se materialicen, necesitan, de conocimientos técnicos que puedan proponer o estandarizar acciones dentro de los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí (Miranda y Rojas, 2022; de Moraes, 2020; Aristizábal, 2019).

Con base a Salas y Moreno (2020), los gestores escolares de los colegios deben retomar el enfoque de alta dirección como una estrategia vinculativa para la democratización de la gestión escolar y la democrática, para que sus miembros tengan una participación directa y efectiva en la concepción, ejecución y evaluación de los proyectos escolares, permitiendo la ampliación democrática de las personas y

grupos.

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados de la revisión sistemática documental, se facilitó la vinculación entre la gestión escolar, la alta dirección y/o la gestión democrática está en la agenda de política educativa del gobierno mexicano, notablemente desde las últimas décadas del siglo XX y se expandió en el transcurso de los años del siglo XXI. Este mismo mecanismo se ha presentado como una demanda de los sectores docentes que, históricamente, presionaron al poder público para crear estrategias de gestión democrática para la administración de los planteles escolares, tal componente está, hoy, asegurado en los principales instrumentos legales y de planificación que componen la política educativa concebida por el gobierno mexicano.

Sin embargo, en los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí, en cuanto a su gestión, contradictoriamente, vivió en los últimos años, una situación de perplejidad, ya que coexisten, en un mismo espacio, dos acciones de gestión diferentes: el proyecto político-pedagógico – concebido en el ámbito de la escuela, aunque con limitaciones, y que sería, por sus características, teóricamente, más alineadas a un aspecto de gestión democrática 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. (Pinto, 2023; Guerrero, et al., 2022).

La alta dirección destacado puede influir en el modo de gestión de las unidades administrativas. 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 procesos internos de organización y seguimiento de las acciones. Este hecho puede contribuir 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 al mecanismo de la gestión democrática el más adecuado para gestión escolar en el espacio público mediante la ejecución de 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 de los colegios y su defensa, como forma de mejorar la calidad educativa pública, es fuertemente defendida por los gestores escolares, lo que puede representar también una cierta contradicción entre el discurso y las prácticas desarrolladas al interior de las instituciones.

Los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí, pueden dar pasos importantes para proporcionar las bases institucionales, con miras a construir un proceso de gestión democrática. Estas operaciones institucionales les proporcionarían conquistas importantes en el sentido de concebir y experimentar nuevos mecanismos de gestión democrática en un espacio, dominado por prácticas autoritarias y adversas a la participación de los agentes

escolares y de la comunidad.

Se han dado avances iniciales para la gestión democrática dentro de los colegios, prevalecen una serie de debilidades que son necesario considerar y superar para mejorar este proceso en el ámbito administrativo. Debido que la alta dirección imprimiría un carácter cualitativo a la gestión democrática, para ellos se deben asumir rol de directivo democrático, por una serie de problemas; la falta de conciencia y comprensión sobre la importancia del proyecto político-pedagógico para la dinámica interna de los colegios 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.

Es importante que los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí, ejecuten estrategias para la participación, la autonomía y la representatividad, como una de las posibilidades para consolidar la democracia dentro de sus planteles educativos, y este concepto práctico de gestión democrática y de alta dirección establezcan una organización escolar horizontal, basada en el principio de participación escolar en el proceso de toma de decisiones y en la planificación de decisiones compartidas institucionales.

La alta dirección puede consolidar a naturaleza administrativa de los consejos escolares en los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí. La prioridad atribuida por el equipo directivo en la función consultiva

del consejo puede dejar de apuntar al carácter formalista de la constitución de los consejos, lo que no dificultaría su correcto funcionamiento. El carácter consultivo administrativo que estos se atribuyen al consejo determina su posición secundaria en el proceso de gestión escolar. Los problemas de gestoría escolar surgen de la 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 los colegios, entre directores y dirigidos, se creará una ilusión desvirtuada de las decisiones colectivas, sin que éstas se produzcan realmente.

Sin embargo, el desempeño de los consejos escolares en los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí, en su rol deliberativo, puede representar un avance importante en su organización. Esta es una función de la alta dirección en vinculación con la gestoría democrática 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 los colegios e incapacidad político-institucional para transformar las prácticas administrativas de acuerdo con una nueva perspectiva de gestión democrática y de la alta dirección.

Los Colegios de Bachillerato de San Luis Potosí tienen gran camino por recorrer para lograr sus objetivos derivados de la alta dirección y la gestión democrática, considerando que la relación asimétrica que

se establece entre los miembros que los componen puede actuar como un elemento inhibitorio de estas funciones, pues, para que se materialicen, necesitan que especialistas, de conocimientos técnicos para que puedan proponer o estandarizar acciones dentro de los colegios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alves, A. V. (2023). Gestión democrática en la reglamentación educacional en Brasil: avances y estancamientos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(3), 1-16. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cie/v14nspe/1688-9304-cie-14-spe-e203.pdf>
- Arias G. J., y Covinos, G. M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- 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. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/51>
- Belavi, G., y Torrecilla, F. J. M. (2020). Democracia y justicia social en las escuelas: Dimensiones para pensar y mejorar la práctica educativa. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 18(3), 5-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7463929>
- Buelvas, I. F. D. H. (2023). La Gestión Educativa: una oportunidad para dinamizar la paz en las comunidades académicas de las IE rurales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 5247-5264. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7345>
- Chen, Q. E. (2022). Liderazgo pedagógico en la gestión educativa. *Humanitas*, 19(19), 78-105. <https://revistahumanitas.ucatolica.ac.cr/index.php/humanitas/article/view/489>
- Dávila, F. M., Roque, N. U., y Begazo, A. E. (2022). Desempeño docente en la gestión escolar en instituciones educativas de educación básica regular. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5030-5048. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3796>
- de la Cruz, F. M. Á. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Ciencia y educación*, 1(1), 44-55. <https://cienciayeduacion.com/index.php/journal/article/view/6>
- de Moraes, J. N. (2020). *La Gestión Democrática de la Educación y sus Contradicciones una Mirada Desde América Latina*. Editora Appris. <https://books.google.com.mx/books?hl=esylr=yid=PqvaDwAAQBAJ-yoi=fndypg=PT9ydq=gestion+democratica+en+la+escuelayots=oNvZv9AKUSysig=04sAR6tMVbH8fuiVAbVLDIzmUac>
- Echegaray, C. D., y Expósito, C. D. (2021). El paradigma de la convivencia en la gestión escolar: políticas educativas y marco legal. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 31(1), 51-66. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-94852021000100051yscript=sci_arttextytlng=en
- Fernández, S. H., King, K., y Enríquez, H. C. (2020). Revisiones Sistemáticas Exploratorias como metodología para la síntesis del conocimiento científico. *Enfermería universitaria*, 17(1), 87-94. <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-70632020000100087yscrip>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Mul-*

- tidisciplinar, 5(5), 7219-7238. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841>
- Galarza, M. C. (2019). El problema metodológico de la investigación contable: Una fundamentación basada en los enfoques positivista e interpretativo. *Prospectivas UTC* "Revista de Ciencias Administrativas y Económicas", 2(2), 142-151. <http://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/273>
- 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. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200131yscript=sci_abstract
- Gonzales, F., y Alarcón, E. M. (2023). Liderazgo directivo y gestión educativa en el ámbito educativo. *Revista Estudios Psicológicos*, 3(4), 21-29. <http://estudiospsicologicos.com/index.php/rep/article/view/154>
- Guerrero, R. E. A., Guerrero, B. E. C., Carrasco, J. C. B., y Gonzáles, K. E. B. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3724>
- Latorre, A., Del Rincón, D., y Arnal, J. (2021). Bases metodológicas de la investigación educativa. Ediciones experiencia. <https://books.google.com.mx/books?hl=esylr=yid=ZF4wEAAAQ-BAJyoi=fndypg=PR5ydq=Latorre,+del+Rinc%C3%B3n+y+Arnal,+2021yots=wQiVcN-YLcDysig=PAiWioV7K47QXAdsk4OuY4q4l7w>
- Lule U. M., Serrano, M. M. y Montenegro, Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862023000300057yscript=sci_arttext
- Miranda, L. C., y Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Miranda, R. Z., y Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2809>
- 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. <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356004/29059356004.pdf>
- Mora, M. N., Carvajal, V. M., y Álvarez, G. D. (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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402241>
- Peña V. T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Intera-*

mericana de Bibliotecología, 45(3), 1-18. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-09762022000300004yscript=sci_arttext

Pinto, F. D. (2023). La gestión educativa y la calidad del servicio educativo. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. 11(1), 1-17. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3697/3639>

Rodríguez, G. M., Sierra, R. O., y López, M. A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista de Investigación Educativa, 38(1), 275-292. <https://revistas.um.es/rie/article/view/364581>

Sáenz, M. G., y Holguín, J. A. (2020). La construcción de procesos de identidad en las comunidades educativas, el caso del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Debates por la Historia, 8(1), 243-266. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7989942>

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. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/409>

Torres C. H., Quilaqueo R. D., Baronnet, B., y Muñoz T. G. (2024). Repensando la gestión educativa de la escuela mapuche. Revista electrónica de investigación educativa, 26 (1), 1-15. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412024000100101yIng=esynrm=iso