

Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización

David Ansoleaga San Antonio
Centro Superior de Estudios Universitarios LA SALLE (UAM) Madrid

MARTÍN FERNÁNDEZ, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. Madrid: McGraw-Hill.

El Profesor Peter Senge (Massachusetts Institute of Technology) ha alcanzado el reconocimiento internacional como autor del modelo de organizaciones que aprenden, que dio a conocer a través de la teoría de la «Quinta Disciplina» (1990 en la edición original en inglés, traducido al español en la editorial Granica, varias ediciones). Desde entonces, el estudio de la inteligencia organizacional se ha desarrollado intensamente, especialmente en el sector de las organizaciones empresariales.

Más recientemente, el ámbito educativo también ha empezado a preocuparse por incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones escolares. Un entorno cada vez más exigente y competitivo requiere organizaciones ágiles y flexibles, con capacidad de autoevaluación y mejora permanente, en las cuales la innovación y la anticipación se convierten en piezas claves de desarrollo. *«Las condiciones actuales de cambios continuos en el*

entorno educativo, de los que la rapidez de los avances tecnológicos, la facilidad de acceso a los mismos y el desarrollo de las telecomunicaciones son algunos de los máximos y más notorios exponentes, hacen que las instituciones en busca de ofrecer la mayor calidad a sus estudiantes adopten orientaciones específicas, y se embarquen en programas de cambio que giran en torno a nuevos conceptos de gestión, como parte de sus estrategias para conseguir un objetivo: que el estudiante alcance el éxito en su formación» (Conclusiones, p. 285).

El trabajo presentado por el prof. Martín Fernández (Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid), objeto de su tesis doctoral, hace una aportación muy interesante en este campo. Como núcleo de su propuesta de gestión coloca dos elementos muy interesantes, que sitúan el componente humano en la base misma de la organización: la claridad de ideas y la

gestión del talento de las personas, como queda bien señalado en el Prólogo.

En el concepto de inteligencia se encierran la capacidad de entendimiento y la facultad de tomar decisiones basadas en el conocimiento, la reflexión y la fidelidad a unos valores. Supone, además, el equilibrio entre el deseo de perfeccionamiento y el análisis de posibilidades, así como la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias o la claridad de principios. Con este presupuesto, el libro propone un sistema de gestión con validez tanto para las instituciones del mundo educativo como para las organizaciones de cualquier sector. A partir de la integración de múltiples elementos del campo de la gestión, la dirección y la psicología de las organizaciones, el sistema que propone este autor se fundamenta en cuatro bases:

- Un soporte metodológico que provee estrategias y herramientas útiles para desarrollar un operativo funcional coherente con los principios de comunicación, participación, visión compartida e identificación con la cultura organizacional;
- Un referente estratégico que conecta el funcionamiento operativo de la organización con los componentes claves de la planificación y el liderazgo institucional (misión, visión y valores), dentro de una cultura del cambio y la innovación;
- Una dinámica de desarrollo organizativo articulada en torno al triple eje de personas-valores-cultura;
- Un enfoque holístico que entiende la gestión desde una visión global entre la planificación y la evaluación, integrando el cambio, el aprendiza-

je y la calidad como factores del éxito: la satisfacción de todos los públicos.

De una manera gráfica y muy estructurada, Martín Fernández va desgranando los diferentes contenidos con un claro afán didáctico. La lectura del libro permite un recorrido muy completo por los principales componentes de un modelo de gestión centrado en el desarrollo de la organización a través del desarrollo de sus personas, que en el caso de las instituciones educativas ha de involucrar a toda la comunidad educativa. Esto es algo ya planteado por autores como José M. Gasalla (1993, La nueva dirección de personas, Pirámide, Madrid) o en el ámbito de la educación como Antonio Bolívar (2000, Los centros educativos como organizaciones que aprenden, La Muralla, Madrid).

El libro está organizado en siete amplios capítulos, que responden a una lógica muy propia de la gestión. Empezamos encontrándonos las coordenadas de la planificación de la organización: la cultura, la estrategia y la dirección (capítulo 1). A continuación (capítulo 2) la lectura nos lleva a preguntarnos sobre la capacidad de la organización para situarse adecuadamente en su contexto de actividad; *marketing* y *benchmarking* aparecen como metodologías esenciales para establecer una relación eficaz con el entorno, conocer sus requerimientos y aprender de los mejores. Esto nos va a conducir, sin duda, a replantearnos nuestros modos actuales de funcionamiento e irrumpe la necesidad de rediseñar y reorientar lo que hacemos y cómo lo hacemos; la reingeniería de procesos que analiza el capítulo 3 nos facilita el poder responder con mayor eficacia a las demandas.

Los cambios no deben ser entendidos como actuaciones puntuales de análisis



*Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes.
Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*

sis, decisión y corrección, sino como una dinámica permanente de orientación a la mejora. El repaso por los métodos y técnicas que encontramos en el capítulo 4 nos recuerda las ventajas y utilidades de un gran número de recursos técnicos para este objetivo.

Hasta aquí no es sino la aplicación de una lógica clásica de gestión: conocimiento de la organización, conocimiento del entorno y ajuste de oferta-demanda. Con el capítulo 5 aparecen las aportaciones más sugerentes de esta obra, al introducir los ingredientes para diseñar un nuevo modelo: creatividad, gestión del conocimiento, gestión del cambio, inteligencia emocional, clima organizacional y nuevos requerimientos del mercado profesional. Tras exponerlos, Evaristo Marfín los integra en un plan de implantación y ejecución (capítulo 6) basado en la dirección, la formación y la comunicación interna. Finalmente, la racionalidad de

todo este proceso se alcanza mediante la incorporación de los sistemas de evaluación como exigencia para asegurar la coherencia entre todos los elementos (procesos, resultados y autoevaluación; capítulo 7).

La conclusión de esta reseña requiere una valoración del uso y proyección que admite este trabajo. Aparte de la utilidad propia como manual para dirigir y gestionar cualquier tipo de organización, en el ámbito formativo lo estamos empleando para inspirar proyectos de dirección y de innovación en los procesos de formación de directores y cuadros directivos de centros escolares, instituciones universitarias, entidades sociales y organizaciones empresariales. No se puede dejar de destacar su valor práctico, pero a la vez como *despertador* de una conciencia crítica y autorreflexiva sobre el quehacer de las organizaciones, en especial las educativas.

