



Juan D Castellanos  
Fundación Universitaria

# Estrategias Gerenciales en Escenarios para la Primera Infancia

M Ó D U L O

Carolina del Pilar  
Torres Tovar

ISBN 978-958-8966-19-9





**Juan de Castellanos**  
Fundación Universitaria

MÓDULO:

ESTRATEGIAS GERENCIALES

EN ESCENARIOS PARA LA PRIMERA INFANCIA

**Fundación Universitaria Juan de Castellanos**

**Sede Crisanto Luque.**

Calle 17 # 9-85, Tunja-Boyacá.

Correo electrónico: [secretaria.contaduria@jdc.edu.co](mailto:secretaria.contaduria@jdc.edu.co)

Página principal: [www.jdc.edu.co](http://www.jdc.edu.co)

Tels.: 7422944 -7458676

**Diagramación**

Búhos Editores Ltda.

*Torres-Tovar Carolina del Pilar. Estrategias gerenciales en escenarios para la primera infancia. Colombia. 2018*

*1. Administración escolar – estrategias 2. Desarrollo infantil – estrategias 3. Intervención - primera infancia – estrategias 4. Gestión educativa – estrategias*

372.01

T693

**Directivos**

**Fundación Universitaria Juan de Castellanos**

**Rector**

Luis Enrique Pérez Ojeda. Pbro

**Vicerrector Académico**

Oswaldo Martínez Mendoza, Pbro., Ph.D

**Vicerrector Administrativo**

José Vicente Jiménez Cipamocha. Pbro., Mg.

**Directora Especialización en Educación e Intervención para la Primera Infancia**

Mg. Zaida Janeth Cubides Ávila

**Primera Edición:**

Tunja, octubre. 2018

**ISBN: 978-958-8966-19-9**

**Editorial:**

Fundación Universitaria Juan de Castellanos

Sede Álvaro Castillo Dueñas.

Carrera 11 N° 11 – 44 Tunja – Boyacá. Colombia

PBX: (8)7458676 Ext. 1128

editor@jdc.edu.co

**Dirección Editorial**

Sandra Liliana Acuña González Mg.

**Corrección de Estilo**

Alfredo de Jesús Mendoza Escalante Mg.

Fundación Universitaria Juan de Castellanos

**Diseño de Carátula**

Jorge Eliecer Niño Ochoa

Fundación Universitaria Juan de Castellanos

**Diagramación**

Búhos Editores Ltda.



# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### 1. PRIMERA UNIDAD: HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO 1: DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR A LA GESTIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO 2: GESTIÓN EDUCATIVA, DEFINICIÓN, CONCEPCIONES CLAVE Y COMPONENTES

### SEGUNDA UNIDAD: ESCENARIOS DE EDUCACIÓN E INTERVENCIÓN DE PRIMERA INFANCIA. EDUCACIÓN INICIAL Y PREESCOLAR

CAPÍTULO 1: EDUCACIÓN INICIAL Y PREESCOLAR

Educación Inicial en Colombia

Educación Preescolar

CAPÍTULO 2: LEGISLACIÓN Y ORIENTACIONES PARA UNA GESTIÓN EDUCATIVA EN PRIMERA INFANCIA

MARCO NORMATIVO

MARCO DE POLÍTICA PÚBLICA

Orientaciones para cumplimiento de estándares de calidad en escenarios educativos para la Primera Infancia

Orientaciones para cumplimiento de estándares de calidad en educación inicial

### 3. TERCERA UNIDAD: HERRAMIENTAS LEGISLATIVAS, TÉCNICAS Y DE EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESCENARIOS DE EDUCACIÓN E INTERVENCIÓN EN PRIMERA INFANCIA

CAPÍTULO 1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN AIPI

CAPÍTULO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE LA EDUCACIÓN INICIAL

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las Seis prioridades estratégicas para el tránsito a una Gestión Escolar Estratégica

Figura 2. Factores que entrelazan la Gestión Educativa Estratégica

Figura 3. Modelo de sistema de planeación de Meade

Figura 4. Interrogantes para formular la Visión de la Institución

Figura 5. Interrogantes sobre los cuales construir la Misión Institucional

Figura 6. Características de los valores

Figura 7. Características de las estrategias a definir en la Planeación estratégica

Figura 8. Parámetros para definir las metas en la planeación estratégica

Figura 9. Despliegue de planeación estratégica

Figura 10. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

Figura 11. Preguntas clave pensamiento estratégico

Figura 12. Circularidad en el pensamiento estratégico

Figura 13. Prácticas para el ejercicio de la Gestión Educativa

Figura 14. Las claves de la Gestión aplicadas en el Gestor educativo

Figura 15. Funciones de la Gestión Educativa Estratégica

Figura 16. Requisitos En la gestión estratégica de la educación

Figura 17. Procesos que otorgan sentido a la educación inicial

Figura 18. Directrices pedagógicas para la educación preescolar. Decreto 2247 de 1997 artículo 17

Figura 19. Dimensiones de Desarrollo de los niños y niñas atendidos en nivel preescolar. Decreto 2247 de 1997

Figura 20. Ciclo de Mejora continua

Figura 21. Actores que realizan los Planes de Mejoramiento en Comunidades Educativas

Figura 22. Ruta y sus Pasos para el Mejoramiento continuo

Figura 23. Elementos del fortalecimiento institucional en educación inicial

Figura 24. Elementos en los actores y su participación en el Fortalecimiento Institucional en Educación Inicial

Figura 25. Características del Fortalecimiento Institucional en Educación Inicial

Figura 26. Aconteceres según el Fortalecimiento Institucional y el proyecto CuidArte

Figura 27. Sentidos en los Aconteceres, según la propuesta de fortalecimiento Institucional en Educación Inicial

## ÍNDICE DE TABLAS

*Tabla 1.* Competencias, estrategias de enseñanza y actividades de aprendizaje y evaluación de las competencias a adquirir en el seminario Unidad Didáctica 1

*Tabla 2.* Tendencias de la Administración que influyen en la Administración escolar

*Tabla 3.* Esquema comparativo de modelos de organización en educación

*Tabla 4.* Actividades complementarias para el trabajo individual según Unidad Didáctica

*Tabla 5.* Competencias, descripción, estrategias de aprendizaje y enseñanza y evaluación de la Segunda Unidad Didáctica

*Tabla 6.* Diferencias de la Educación Inicial con otras formas de atención

*Tabla 7.* Descripción de los Componentes en la Prestación de Servicios de Educación Inicial con calidad

*Tabla 8.* Estándares de Calidad para la Modalidad Institucional y Familiar de Educación Inicial

*Tabla 9.* Descripción de componentes y los aspectos de cada uno de ellos para la elaboración y evaluación del PEI

*Tabla 10.* Descripción de competencias, estrategias enseñanza-aprendizaje y evaluación de la Unidad didáctica 3

*Tabla 11.* Ámbitos en los cuales se desarrolla el Fortalecimiento Institucional en Educación Inicial

*Tabla 12.* Ejemplo de conjunción en la evaluación entre aconteceres y los componentes de Gestión de calidad de Educación Inicial

*Tabla 13.* Actividades complementarias que la o el estudiante desarrollará a nivel individual de la Unidad Didáctica 3

# INTRODUCCIÓN

El módulo “Estrategias Gerenciales en Escenarios para la Primera Infancia” hace parte de las asignaturas de profundización de la Especialización en Educación e Intervención en Primera Infancia de la Facultad de Educación adscrita a la Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Dicha asignatura tiene como objetivo que el estudiante adquiera un bagaje conceptual y herramientas teórico-prácticas acerca de la Gerencia educativa y cómo esta puede aplicarse a los escenarios de educación e intervención con la Primera Infancia.

Para lograrlo, la asignatura constará de tres Unidades Didácticas, las cuales desarrollarán dos capítulos cada una. La primera unidad, “Hacia una conceptualización y comprensión de la Gestión Educativa”, se referirá a los conceptos claves y apuntes para comprender la Gestión Educativa como tránsito de la Administración escolar, en donde no solo se revisarán los conceptos claves planteados a la luz de la gestión, sino que inicialmente se realizará una lectura crítica acerca de la cultura escolar e institucional, que permita ubicar conceptualmente la Gestión en ámbitos escolares.

La segunda unidad, “Elementos y componentes de la Gestión Educativa y su relación con la educación e intervención de Primera Infancia”, abordará las temáticas de elementos de identidad de la Gestión Educativa, así como los componentes de la misma. Por otro lado, desarrollará también el sentido de la educación inicial y del nivel de preescolar en cuanto a su concepción, diferencias y adelantos sobre el tema a nivel nacional. El objetivo central de esta unidad será la comprensión de los elementos y componentes clave que dan vida y desarrollo a la Gestión Educativa, que van desde la construcción y elaboración de los Proyectos Educativos Institucionales, o Proyectos Pedagógicos en el ámbito de la Atención Integral a la Primera Infancia, hasta los elementos de gestión administrativa y de talento humano con las que debe contar la persona que pretenda gerenciar un escenario educativo.

Finalmente, la tercera unidad, “Herramientas legislativas, técnicas y de evaluación para la implementación de escenarios de educación e intervención en Primera Infancia”, trabajará las temáticas de legislación y orientaciones para la gestión educativa en Colombia y la evaluación y planes de mejoramiento de la misma. En dicha unidad,

se resaltarán la legislación vigente, así como la revisión de las orientaciones actuales emitidas por el Ministerio de Educación Nacional, en donde se realizará una diferenciación entre la educación inicial y la educación del nivel de preescolar en términos normativos, pero también en la aplicación y unificación de criterios de la prestación de servicios de ambos niveles. Así mismo, se destinará una parte del módulo a abordar la evaluación y los Planes de Mejoramiento Institucional, como herramienta de seguimiento, control y evaluación permanente de la Gestión escolar realizada y cómo esta sirve para el mejoramiento continuo en el marco de modelos de gestión de calidad.

# UNIDADES DIDÁCTICAS

## PRIMERA UNIDAD: HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

### 1.1 Presentación

Las sociedades modernas se han caracterizado por estar organizadas bajo instituciones que permiten al Estado contar con legitimidad. Es así como históricamente, las instituciones socializantes han requerido de esquemas organizativos que permitan su funcionamiento y alcanzar sus finalidades sociales. La escuela como una de ellas, no es ajena a esta configuración, la cual ha necesitado de estructuras sólidas para su existencia y supervivencia.

Es así como Friedberg (citado en IIPE, 2000, p. 6) manifiesta que “Una organización no existe nunca para sí misma. Ella cumple necesariamente ‘funciones sociales’ que corresponden a expectativas de la sociedad que la rodea... Una organización, cualquiera sea, es entonces dependiente de su entorno”. El autor continúa diciendo que esta dependencia del entorno aboca a las organizaciones a construir sus necesidades, amenazas y oportunidades, y, en esa medida, deberá tratar de manejar y mantener control sobre las incertidumbres del entorno del cual depende.

Con lo anterior podemos observar que la escuela ha cumplido una función importante en la sociedad, pero que con los retos y cambios que afronta esa misma sociedad, se verá abocada a generar cambios y reformas en su interior, básicamente por dos aspectos fundamentales. El primero, para no dejar de existir, puesto que una sociedad sin educación, o con formas educativas anárquicas difícilmente podrá ser pertinente para lo que exige la sociedad; y segundo, puesto que no puede perder su función social socializadora, ya que ello implicaría también pérdida de legitimidad de los estados, en nuestro caso del democrático.

En este orden de ideas, la presente Unidad Didáctica presentará al estudiante un recorrido por lo que se comprende por Administración Educativa y sus diferencias con la Gestión Escolar estratégica, esta última como una opción para transformar a la escuela por dentro. Así mismo, el estudiante podrá observar y decidir con qué tipo de organización prefiere desarrollar habilidades o competencias en el ámbito educativo.

## 1.2 Objetivo:

Analizar las bases y conceptualizaciones gerenciales y organizacionales para transformar las prácticas administrativas del sistema educativo de la Primera Infancia.

## 1.3 Competencias:

*Al finalizar la unidad didáctica, los estudiantes serán capaces de desarrollar las siguientes competencias:*

*Tabla 1. Competencias, estrategias de enseñanza y actividades de aprendizaje y evaluación de las competencias a adquirir en el seminario Unidad Didáctica 1*

Tipo de competencia	Descripción de Competencia	Estrategias de enseñanza y actividades de aprendizaje	Evaluación
Saber (cognitivo)	Analiza, interpreta y comprende las conceptualizaciones, teorías y orígenes de la gestión educativa estratégica en el marco de la actual sociedad	El (la) docente desarrolla las concepciones clave, así como sus orígenes y aspectos que diferencian la Administración escolar y la Gestión Educativa	El (la) estudiante está en capacidad de realizar un análisis reflexivo sobre las concepciones de la administración y Gestión Educativa.

Tipo de competencia	Descripción de Competencia	Estrategias de enseñanza y actividades de aprendizaje	Evaluación
Saber Hacer (habilidades y aptitudes)	Identifica y elige desde la teoría el conjunto de estrategias gerenciales que permiten dar soluciones posibles al abordar una problemática específica de la gestión escolar propia de la Primera Infancia	El (la) estudiante extrae del material y orientaciones realizadas por el (la) docente, las herramientas necesarias para construir sus propios conceptos sobre Gestión Educativa	Identifica las diferentes estrategias y herramientas gerenciales y es capaz de aplicarlas según las necesidades, contexto y requerimientos actuales.
	Valora la incidencia de la gestión educativa estratégica en el desarrollo social a nivel institucional, local, regional y nacional en beneficio de la Primera infancia.	Docente y estudiantes construyen valoraciones a partir de lo desarrollado en la asignatura	El (la) estudiante está en capacidad de evaluar los beneficios que cobra la aplicación de estrategias de la Gestión Educativa en escenarios para la atención de la primera Infancia

### 1.4 Actividades introductorias (activación cognitiva):

Es importante que el estudiante realice lectura previa al seminario de inicio, de la lectura del capítulo 3, “La cultura Institucional” (pp. 127-198), del libro *La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal*, de autoría de Pérez (1998).

De la lectura realizada, deberá responderse y llevar inquietudes adicionales, interrogantes, aportes que enriquezcan la discusión en el seminario. Una guía para que el estudiante pueda identificar los aportes, interrogantes o inquietudes, puede preguntarse tanto al iniciar como al finalizar la lectura:

- ¿Qué son las Instituciones Educativas?;

- ¿Cuál es la importancia de las mismas y de su organización?;
- ¿Conozco cómo está organizado el sector educativo?;
- ¿En qué influye la cultura institucional en la atención integral a la primera Infancia?;
- ¿Conozco o busco ejemplos de cultura institucional instrumental y/o sociocultural?

Así mismo, se recomienda que la o el estudiante mire los siguientes videos:

¿Quién se ha llevado mi queso?:

<https://www.youtube.com/watch?v=sF5bxwVcO6E>

Zona de Confort: ¿Te atreves a soñar?

<https://www.youtube.com/watch?v=a5BdtbHmTIE>

Paradigma del sistema educativo

<https://www.youtube.com/watch?v=59Eqytyp1K4>

Una vez revisados los videos y realizado las lecturas, llevar un escrito de máximo una hoja con las principales conclusiones, interrogantes o aportes adicionales que les suscite el material revisado.

## 1.5 DESARROLLO UNIDAD DIDÁCTICA

### CAPÍTULO 1: DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR A LA GESTIÓN EDUCATIVA

Para comprender el tránsito entre administración escolar a la Gestión Educativa, es necesario dar un primer vistazo a enfoques que permitan tener un panorama más amplio sobre dichos fenómenos contextualizándolos con las dinámicas sociales, políticas y económicas actuales. En tal sentido, no podemos desconocer que la escuela es una institución social por excelencia, a la que se le ha

otorgado la función de instruir, educar, enseñar y formar a los sujetos de una sociedad, y podemos decir que nace a partir de la ilustración y como un anticipo a la modernidad con una finalidad inicial: llevar instrucción al pueblo; una instrucción dirigida a transmitir conocimientos de la época, pero que en su acepción general no era para toda la población, sino para unos cuantos que podían acceder a ella.

Al entrar la modernidad en auge y, con ella, las sociedades de regímenes democráticos, a la escuela se le suma la función socializadora secundaria, unificadora, gratuita y universalizante; dicha acepción origina una escuela que tiene la intencionalidad de llevar educación a todo el pueblo, como derecho, pero que ocultamente tiene la finalidad de adoctrinar de una u otra manera a la población bajo la ideología dominante con sus concernientes valores, cultura, normas y demás aspectos que garantizaran su funcionamiento. Escuela esta que se reconoce por su estructura de funcionamiento rígida, jerárquica, y cuyos contenidos escolares obedecen a formar individuos aptos para el mercado laboral, el cual ha venido sufriendo transformaciones aceleradas.

Actualmente, que se habla de una posmodernidad incipiente, la escuela se halla en el ojo del huracán en cuanto a la crisis por la que atraviesa. Dado que en las épocas actuales demandan de los individuos ciertos conocimientos y sobre todo habilidades o “competencias” que se adapten a los cambios vertiginosos de la sociedad, entre ellos los avances a pasos agigantados de la ciencia y la tecnología, los cuales demandan individuos aptos para su uso, apropiación, aprovechamiento y transformación. Lo que implica que el individuo tenga la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos, en donde los contenidos memorísticos, ya no tienen tanta relevancia.

La escuela como institución social es objeto de múltiples contradicciones. Se la analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: la escuela como organización está en crisis. Pero, conjuntamente con su conocida desvalorización, se vive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en el carácter de motor de la competitividad y de las transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social. (IIPE, 2000, p. 7).

Es interesante, en este sentido, revisar los aportes de Pérez (1998) que en su libro “La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal” plantea algunas discusiones respecto de la crisis de la escuela. Para este autor, la escuela contempla una serie de culturas que la integran y la caracterizan. Para el caso concreto, solo nos concentraremos en la cultura Institucional que le da la identidad organizacional a la escuela, y la cultura académica, de la que se desprende la identidad pedagógica que se da en la escuela de la actualidad. El mismo autor menciona que a la escuela se le aplican las mismas presiones que a las demás instituciones en la actual sociedad: ser una organización eficaz.

Al respecto, “también a las escuelas debe exigírseles similar esfuerzo y competencia en la elaboración eficaz de sus procedimientos, estructuras organizativas e interacciones personales, para producir rendimiento académico al menor coste” (Pérez, 1998, p. 148), es así como veremos que existe unas dimensiones de este tipo de organización: la instrumental y la sociocultural, las cuales orientan el accionar, funcionamiento y concepción de la escuela y, de esa manera, sus aspectos relevantes y que dan vida a la misma.

Por un lado, al referirse a la dimensión instrumental, esta “hunde sus raíces en la pretensión ilustrada y racionalista de encontrar en el mecanismo objetivo... que permita la instrucción universal. La pretensión de ofrecer un espacio objetivo neutral de igualdad de oportunidades... (Conducente) al diseño de una institución pública, gratuita y obligatoria” (Pérez, 1998, p. 158) que reproduzca los contenidos y conocimientos requeridos e instaurados por las élites dominantes. Una escuela que logra reproducir contenidos de manera memorística, pero que se aparta de la interacción social con otros escenarios y esferas desde las cuales el individuo se forma e interactúa.

En contraposición, se encontrará la dimensión sociocultural que aboca más a una educación en la que se implique las demás esferas o espacios de socialización del individuo, a la par que construya colectivamente los contenidos a aprender y enseñar desde los requerimientos culturales, es así que “la adquisición de la cultura y su incorporación en formas activas de interpretación y acción requieren la implicación voluntaria y personal de cada individuo, que desde su singular punto de partida intelectual, afectivo y social ha

de utilizar las nuevas informaciones y experiencias que se le ofrecen para reconstruir de forma consiente sus esquemas de pensamiento, sentimiento y actuación” (Pérez, 1998, pp.158-159).

En tal sentido, será sencillo comprender que, para lograr una educación de tipo sociocultural, es necesario reflexionar e implementar cambios a nivel normativo, de estructuras, estrategias y recursos que permitan transitar hacia una educación pertinente para el contexto social en el que se desenvuelve el individuo. Por tanto,

Si la plataforma de intereses, actitudes y representaciones locales que median los intercambios obstaculizan el acceso al conocimiento público y a la tendencia universal de crítica, contraste y reconstrucción permanente, la relevancia de los aprendizajes se ahoga en la pobreza egocéntrica o en el adoctrinamiento. Por ello será necesario progresar hacia el entendimiento y construcción de organizaciones escolares que faciliten y provoquen la autoformación, el aprendizaje de sí mismas, la autorreflexión, que vincule la competencia de su funcionamiento con la práctica de los valores que se consideran educativos (Pérez, 1998, p. 160).

El reto plantea, de igual manera, que las organizaciones inmersas en la sociedad actual deben plantearse ejercicios de flexibilización administrativa que permita adaptarse a entornos cambiantes según las exigencias sociales, rompiendo viejas estructuras o paradigmas logrando una “reingeniería” como institución social reflexionando sobre su sentido y posición en la sociedad (misión), así como su proyección y aportes futuros (visión). (IIPE, 2000).

Reingeniería que implica una serie de desafíos y contradicciones de la educación según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE (2000):

1. Acumulación de conocimientos y cambios tecnológicos: este aspecto viene matizado por los cambios vertiginosos que vive la sociedad moderna, lo que aboca a la escuela a enfrentar retos para modificar sus currículos y prácticas pedagógicas más acordes y adaptables a las necesidades del contexto tecnológico.

2. Nuevas formas organizativas de la educación: es un reto y desafío de la educación, educar para incluir las nuevas modalidades de organización posfordistas matizadas por crear ocupaciones con un claro predominio al trabajo simbólico
3. Construcción y ejercicio de la ciudadanía y la democracia en la escuela: “¿Cómo formar a los ciudadanos que requiere el presente para el funcionamiento de una sociedad democrática? ¿Cuál es el papel de la escuela en este nuevo y cambiante escenario?” (IIPE, 2000, p. 11). En tal sentido, una de las funciones sociales de la educación es la socialización y reproducción de las normas sociales, por lo cual la formación de ciudadanos democráticos debe ser una prioridad como condición para recuperar la función social de la escuela.
4. Los cambios en la socialización de los individuos. Enseñar a los estudiantes con distintas condiciones de educabilidad: esto implica reconocer los cambios que ha sufrido la escuela y las formas de enseñanza-aprendizaje, en donde

El profesorado de principios de siglo podía asumir fácilmente la idea de “uniformidad” en los niños que atendía en las escuelas... Pero, además, en la sociedad de la primera mitad del siglo, existía un control social muy fuerte sobre las conductas de los individuos y una menor tolerancia hacia los comportamientos “inadecuados” o que se apartasen de la norma ... Finalmente, la escuela y el maestro gozaban de un elevado estatus social y eran vistos como referentes culturales y morales. La escuela, además, era un canal privilegiado de movilidad social. (IIPE, 2000, p. 12).

Si bien hay aspectos evidentes que aún ocurren en el aula escolar, el reconocimiento de los cambios en la educación y la forma en que esta se desarrolló, servirá para plantear transformaciones a las mismas a fin de hacerla más pertinente y acorde a las necesidades y requisitos actuales de la sociedad y la cultura en la que habitan los individuos (sujetos).

***La Administración escolar como eje de organización institucional escolar***

Abordar la temática de administración escolar aboca a descomponer el concepto para comprenderlo de manera adecuada. Es así que, es menester iniciar por conceptualizar la Administración y los enfoques o tendencias que de ella se derivan e influyeron en incluir dichos principios en la organización escolar. Por lo cual, se entiende por administración como una rama de la economía que se ocupa de la organización de las instituciones en términos economistas desde los paradigmas de eficiencia y eficacia.

Es de reconocer que existe un desarrollo histórico que construyó a dicha disciplina basado en diversas influencias que consolidan su concepto. En donde la Administración Científica, según Taylor (1856-1915), surge alrededor de 1900 a partir del interés por las técnicas industriales, en generar la posibilidad de medir productividad a través de estándares para establecer la eficiencia del trabajador a través de la sustitución del criterio individual (empirismo) por criterio científico (ciencia); generar procesos de selección y formación científica del obrero; posibilitar la colaboración estrecha e íntima entre dirección y obreros; y garantizar una responsabilidad compartida (armonía no discordia). (Sánchez y Poveda, 1997).

Por otra parte, Fayol (Francia; 1891-1925), desde su Teoría Administrativa intenta generar una definición de cuerpo doctrinal formando una gran escuela, en donde Administrar es prever, calcular y preparar

[...] el porvenir- confeccionar el programa de acción; Organizar, Construir el doble organismo material y social de la empresa; Mandar, Dirigir el personal; Coordinar, Ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos; y finalmente, Controlar, vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas (Fayol, 1987, p. 10).

Así mismo, existen otros aportes que se resumen en la tabla 2.

*Tabla 2. Tendencias de la Administración que influyen en la Administración escolar*

ESCUELAS		CARACTERÍSTICAS
	Administración Científica	Tecnifica el trabajo, uso del tiempo y movimiento para mayor rendimiento, incentivos monetarios para la motivación del trabajador, combinación hombre+ maquina+ tiempo+ movimiento, Especialización del trabajo
Escuela Conductista	Relaciones Humanas	Considera al trabajador como un ser social, interviene psicología y sociología, se centra en las necesidades del hombre, surgen estudios de liderazgo y comunicación informal
	Recursos Humanos	El trabajador tiene un potencial que la empresa debe aprovechar en su favor y en la del trabajador, Debe participar en la determinación de objetivos y toma de decisiones
Tendencias Actuales	Escuela Matemática	Aplicación de matemáticas al quehacer administrativo
	Administración por Objetivos	La empresa tiene unos objetivos claros que sirven de base a los objetivos específicos de cada sección. La evaluación periódica de los objetivos conduce a la corrección de los desvíos
	Administración de Sistemas	Se considera la totalidad de la empresa influyente en las partes que la componen. Todas las partes se interrelacionan para cumplir los objetivos generales
	Desarrollo Organizacional	Desarrollo integral de la empresa y el trabajador Surge la capacitación del trabajador por parte de la empresa para el beneficio de ambos

*Fuente: construcción propia, a partir de Sánchez y Poveda (2007).*

Las anteriores tendencias han logrado definir la administración como una disciplina que se aplica a las instituciones específica-

mente consideradas como “empresa”, de ahí deviene la concepción y su articulación con la escuela en donde hablar de administración escolar implica que se observa a la “escuela” no solo como una institución sino adicionalmente como una organización empresarial desde la lógica del sistema económico imperante.

Es así como la administración define a la empresa como una unidad productiva o de servicios que cuenta con herramientas técnicas y legales y se vale de la administración para conseguir sus objetivos. En este sentido, la empresa adquiere importancia en la medida que favorece factores económicos, culturales, políticos y sociales de quienes en ella se encuentran vinculados (Sánchez y Poveda, 2007).

Sus elementos centrales son, por un lado, las personas como un elemento activo y principal al ser los movilizados de la misma; por otro lado, los bienes materiales que comprenden infraestructura, equipos, materias primas, productos terminados o mercancías; y finalmente, el dinero cuyo efectivo permite el funcionamiento de la empresa. Se clasifican según sus fines (privadas, públicas y mixtas), forma jurídica (individuales o en sociedad) y actividad (extractivas, manufactureras, comerciales o de servicio, compra y venta) (Sánchez y Poveda, 2007).

Al anclarlo con la escuela, nos damos cuenta de cómo la influencia de una ciencia como la económica, convierte una institución que estaba orientada a la socialización e instrucción de la población, hacia la institucionalidad dentro del modelo económico imperante. Es así como la escuela se convierte en “empresa” al aplicar los componentes administrativos a fin de convertirla en una organización eficiente y eficaz capaz de administrar sus propios recursos. Dichos preceptos administrativos otorgan una guía y orientación a los encargados de las organizaciones para manejar el barco en el marco de los retos que el mismo sistema impone.

Lo anterior implica realizar un cambio o viraje del paradigma de la organización educativa, transitando hacia un nuevo paradigma de gestión. Retomando los planteamientos anteriores, respecto de la cultura institucional, se puede argumentar que esta ha estado matizada en las formas organizativas de la Escuela de antes de los años 80, cuando comienza la implementación del neoliberalismo

en nuestro país.

Aspectos clave de la cultura institucional predominante:

- La organización escolar y sus concernientes sistemas educativos han sido concebidos como estructuras jerárquicas, cuya toma de decisiones es centralizada; y canales de comunicación de tipo vertical, cuyo funcionamiento se garantizaba a través del control y la autoridad que permitía la fiscalización del cumplimiento de las acciones.
- Dicha organización fue vital en su momento para poder establecer una base organizacional del sistema educativo con su concerniente infraestructura y recursos humanos, especialmente al inicio de dicho sistema, entre otras cosas porque no eran tan grandes y contaban con un recurso humano reducido, teniendo en cuenta que la universalización de la educación comienza a mediados de los años 80 y se concreta con la Declaración de Jontiem de 1991.
- Asimismo,

La lógica principal del funcionamiento de los sistemas pasó a estar centrada más en el amparo y la detallada reglamentación de los derechos de sus funcionarios que en su misión de garantizar los aprendizajes fundamentales para la vida en sociedad. Por tanto, si bien los sistemas educativos fueron creados como sistemas centralizados, a partir de la segunda mitad del siglo dejaron de funcionar realmente como tales, y lo hicieron más bien de una manera desarticulada y rutinaria, en muchos casos caótica. (IIPE, 2000, p. 20).

Así las cosas, más allá de romper el centralismo característico de las instituciones rígidas, el reto debe concentrarse en posibilitar cambios en “conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, en que el eje central sea la creación de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas misiones en un contexto social incierto, cambiante y crecientemente inequitativo”. (IIPE, 2000, p. 20).

Esto implica un cambio de paradigma, dado que al observar las dificultades con las que cuenta actualmente el sistema educativo, no puede pretenderse mejorar o esperar resultados diferentes si se continúan realizando las mismas acciones que originan dichas problemáticas, por lo cual se plantea el tránsito hacia la Gestión Educativa

[...] superadora de los viejos esquemas de administración y organización que reorganicen y reestructuren la totalidad del modelo organizativo de la educación y que, a la vez, posibilite la modificación, las imágenes y creencias de cómo y con quién conducir los procesos. Se trata de construir una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de redefinir las competencias (IIPE, 2000, p. 21).

*Características de la Administración Escolar como sistema organizativo tradicional<sup>1</sup>:*

La Administración Escolar ha estado matizada por una serie de características que bien podrían equipararse a las dificultades que afronta el sistema educativo en la actualidad, como:

- Ha funcionado durante un siglo, este tipo de organización fue instaurada desde que la escuela cobra gran importancia en las sociedades modernas y requirió de estructuras rígidas por las características de la época.
- Su funcionamiento ha estado supeditado a la creación y construcción de textos, contenidos, formas organizacionales elaborados por otros de rango jerárquico mayor. Una característica es que las escuelas se convirtieron, aún en la actualidad, en el espacio de implantación de modelos pedagógicos, contenidos y currículos impuestos por quienes están en la cúspide de la pirámide del sistema escolar.
- Hace 25 años no había necesidad de cambiar las formas organizativas, pues los impactos de la globalización eran incipientes,

---

1 Tomando lo planteado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires (2000b).

esto implica que las escuelas se ven en la necesidad de adaptarse a los cambios, por tanto, una estructura rígida no permite su inserción en las dinámicas actuales.

- Se dio más importancia la manera de prestación del servicio que al mejoramiento continuo del sistema educativo. Por tratarse de un tipo de organización administrativo, este requeriría, y aún lo hace, de centrarse en lo netamente organizacional de prestación de servicios al estilo de una empresa.
- No centraba su accionar en la eficacia y eficiencia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos.
- La identidad profesional se asemejaba al ejercicio como administradores, no como profesionales educativos.
- La escuela era comparada como una empresa y como tal se desarrollaba su organización.
- La administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. (IIPE, 2000b).

Adicionalmente a lo anterior, la Administración escolar se caracteriza por dirigir la organización como cualquier otra empresa, en donde se separan las acciones administrativas de las pedagógicas, regulando rutinas y simplificando la gama de acciones complejas entre tiempos, número de personas, tecnologías, productos y procesos, provocando desconocimiento de las necesidades y contextos de la población, puesto que lo que importa son las rutinas institucionales.

**Seis prioridades estratégicas:** en este marco se plantea apuntar a seis prioridades estratégicas para el tránsito a una Gestión Escolar estratégica, a saber:

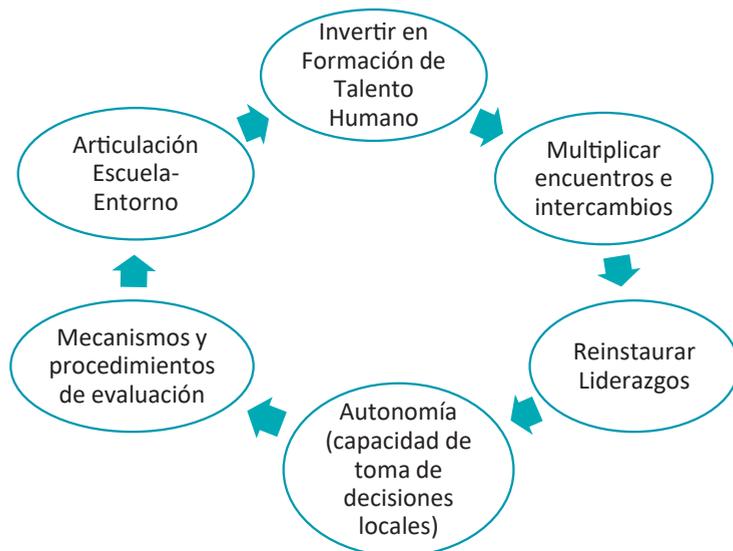


Figura 1. Seis prioridades estratégicas para el tránsito a una Gestión Escolar Estratégica.

Fuente: IIPE (2000).

## CAPÍTULO 2. GESTIÓN EDUCATIVA, DEFINICIÓN, CONCEPCIONES CLAVE Y COMPONENTES

Definir la Gestión Educativa implica retomar algunas concepciones desarrolladas por otros autores, sin embargo, es posible afirmar que dicha definición tiene que ver con la concepción inicial y el enfoque que se tenga de la Gestión Estratégica y de esto aplicado a lo educativo. En tal sentido, Gestión Estratégica serán aquellos procesos y procedimientos que permiten dinamizar una organización en pro de alcanzar objetivos, logros, metas y fines propios de ella. Incluye procesos conocidos como el ciclo de PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) los cuales permitirán no solo una organización y funcionamiento adecuado, sino un tránsito hacia el mejoramiento continuo, colocando en el centro las necesidades de las personas (clientes-Beneficiarios), antes que los requerimientos institucionales.

Para lograr lo anterior, hay que tener actitud y aptitud para el cambio, mirar desde otra perspectiva o romper con los paradigmas tradicionales que se vienen implementando; en tal sentido, Ruiz (2010) menciona que la palabra paradigma, proviene del griego *paradigma*, significando un modelo o formato;

[...] es cualquier conjunto de reglas que establecen límites y explica cómo resolver dichos problemas dentro de estos límites. Un paradigma actúa como un filtro que permite pasar tan solo la información que se ajusta a los límites establecidos; todo lo demás lo rechaza... los paradigmas permanecen hasta que alguien 'rompe' con ellos y crea un nuevo paradigma. Esto no significa nuevos inventos, sino ver las mismas cosas con otros ojos (p. 12).

Se menciona la necesidad de cambio, puesto que la Gestión Educativa se enmarcará como un nuevo paradigma dentro de la organización de las Instituciones Escolares, lo cual es tan urgente como necesario, no solo por los cambios vertiginosos a nivel de la globalización y la tecnología, sino porque en Primera Infancia se requiere de nuevas maneras de entender los entornos escolares, además de involucrar en ellos no solo unos procesos organizacionales sino que estos estén anclados con las necesidades de desarrollo de los niños y niñas.

A continuación, se presenta un esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa (IPE, 2000b, p. 15).

*Tabla 3. Esquema comparativo de modelos de organización en educación*

<b>Administración Escolar</b>	<b>Gestión Educativa Estratégica</b>
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

*Fuente: Tamayo, 2014, p. 17.*

Como mencionará el IIPE de Buenos Aires (2000b), la gestión comúnmente viene siendo relacionada con el “management” en literatura especializada, término de origen anglosajón, el cual hace alusión a conceptos como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Sin embargo, la gestión abarca varias dimensiones, pero en especial, le da énfasis a la participación, dado que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (IIPE, 2000b, p. 16).

Así mismo, no puede afirmarse que la gestión educativa reemplace a la Administración Escolar. “La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional” (IIPE, 2000b, p. 16), lo que supondrá modificar conductas, creencias y acciones que comúnmente adoptan las personas que conduzcan a imprimir novedades a la organización y así propender por garantizar acciones de mejoramiento continuo.

Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar. (IIPE, 2000b, p. 17).

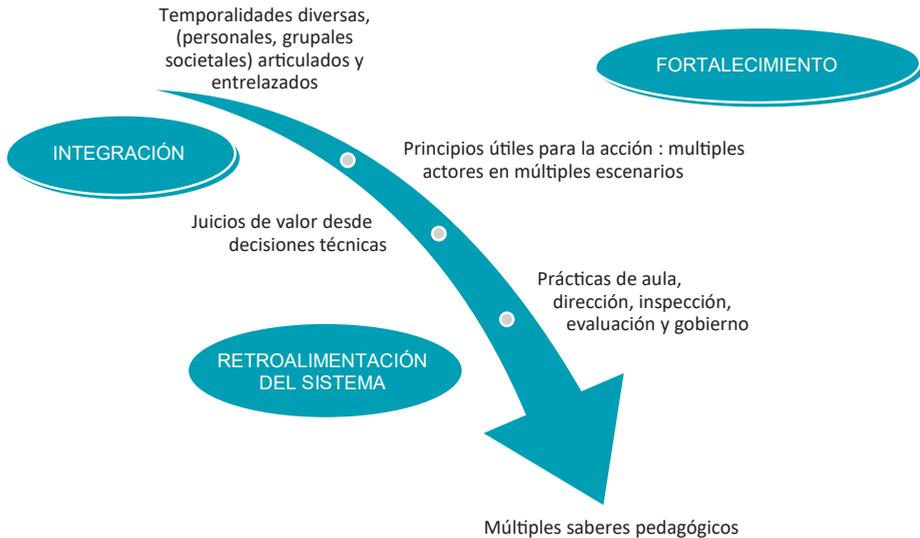


Figura 2. Factores que entrelazan la Gestión Educativa Estratégica.

Fuente: construcción propia basado en IIPE (2000b).

Es de mencionar que, la Gestión Educativa Estratégica deberá partir de procesos de planeación, al ser una rama de los modelos de Gestión, los cuales basan su éxito precisamente en esta primera parte de su ciclo PHVA, sin desconocer que las demás etapas son trascendentales, pero las cuales no pueden llevarse a cabo sin un “pensarse” la institución y hacia donde la dirigirá quien esté a su cargo. Por modelo de calidad, se retomará el del Premio Nuevo León (Ruiz, 2010), el cual se propone como una herramienta de autoevaluación que posibilita, por un lado, la revisión de la Institución, áreas e interrelaciones; y por otro, dicha revisión ayuda a identificar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la Institución. Todo lo anterior permitirá orientar eficientemente los recursos y las acciones que finalmente nos lleve a la búsqueda de la mejora continua para alcanzar la calidad deseada.

Al respecto, cabe mencionar que este enfoque organizativo requerirá de personas que lo dirijan con ciertas habilidades y cualidades, por excelencia, se habla entonces de contar con directivos como líderes. Según Ruiz (2010), este perfil desarrolla habilidades como:

- Sensibilidad intercultural, que le permite ser consciente de las diferencias culturales en los que se mueve la Institución Educativa;
- Conducción de equipos, que se referirá básicamente a coordinar armónicamente el trabajo en equipo del personal y talento humano que labora en la Institución;
- Disposición para aprender, nadie sabe todo en este mundo, por tanto, esta habilidad da garantía de un aprendizaje continuo y una apertura a las innovaciones que otros han aplicado y han funcionado;
- Capacidad de planeación, que se refiere a la habilidad de reflexionar, analizar, pensar desde un pasado, el presente y traducirlo a un futuro deseable; finalmente,
- Obtención de información, la cual va ligada a la capacidad de aprender, puesto que será una persona inquieta, atenta a buscar nuevas cosas y en esa medida buscar información que le será útil a sus funciones.

Otra de las características de la Gestión Educativa Estratégica es vincular a los diferentes grupos de interés, en todas las etapas de funcionamiento de la Institución, especialmente en la planeación. Al respecto, Ruiz (2010) menciona que existen tres tipos de planeación: la normativa, la estratégica y la operativa. En donde la planeación normativa nos da el horizonte de la Institución definiendo su visión, misión y valores que orientan la acción. Por su parte, la planeación estratégica nos indicará las estrategias, metas y objetivos que nos trazaremos; finalmente, la planeación operativa nos permite definir la puesta en marcha de lo anterior a través de programas, proyectos y planes de acción concretos.

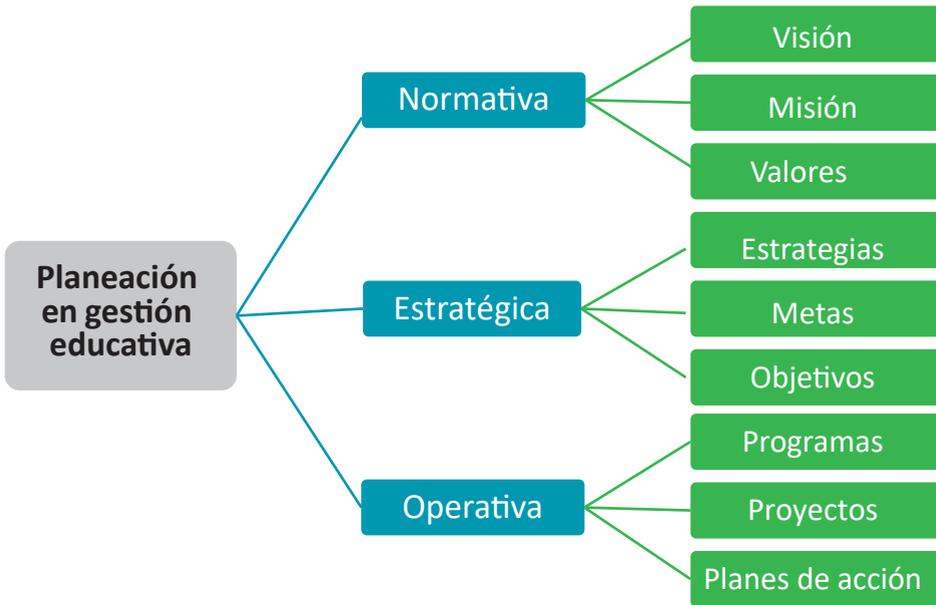


Figura 3. Modelo de sistema de planeación de Meade  
Fuente: Ruiz, 2010, p. 30.

### Planeación Normativa en Gestión Escolar Estratégica

La planeación normativa se refiere al establecimiento de un horizonte institucional que permita a la Institución orientar sus acciones hacia un futuro deseable. En tal sentido, plantea la definición de su visión como aquel “estado ideal y deseable futuro de la Institución educativa” (Ruiz, 2010, p. 33); su misión como aquella que encarga el objetivo y fin último de la Institución Educativa y la ayuda a alcanzar su visión; y valores, como “la guía de conducta deseada para hacer realidad la misión y visión institucionales... refleja actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la Institución educativa” (Ruiz, 2010, p. 41).

**Visión Institucional:** se concibe como un enunciado que estimula, es coherente y plantea la perspectiva a largo plazo de manera clara y concreta, convirtiéndose en una guía para la organización, respondiendo a las siguientes interrogantes (Ruiz, 2010):



Figura 4. Interrogantes para formular la Visión de la Institución.  
Fuente: construcción propia con base en Drew (citado en Ruiz, 2010, p. 33).

Son elementos para la construcción de la visión:

- Su alcance: es necesario soñar a futuro, pero también lo es hacerlo con los pies en la tierra, por lo cual su alcance no debe ser algo infinito que no se pueda alcanzar.
- Su escala: se refiere al tamaño que queremos que tenga la Institución escolar a futuro, pero tiene que ver también con las condiciones del contexto, no se podrá plantear una escala universal para un contexto muy local.
- Su competitividad: es decir, las cualidades sobre las cuales se distinguirá la Institución; en otras palabras, si su énfasis va a ser en la tecnología o, por el contrario, en los valores democráticos, por ejemplo.
- Su cultura: esto incluye la manera en cómo está concebida, organizada y estructurada la Institución Educativa.
- Su imagen: contemplar aquella imagen que tiene o se desea tener a nivel externo, así como de las relaciones internas que en ella se deriven.
- El Mercado que desea atender: esto es hacia qué producto o servicio se dirige la Institución a ofertar a la sociedad.

**Misión Institucional:** Como lo plantea Ruiz (2010), “la misión desempeña una función importante creando una identidad y clarificando la razón de existir de la Institución” (p. 37). En tal sentido, la definición de la misión, más allá que cumplir con un requisito es reflexionar sobre la identidad que se quiere generar al interior de la Institución y la cual toda la comunidad, en este caso educativa, apropiará y desarrollará. Ruiz citando a John Drew, plantea unos interrogantes que pueden orientar la construcción de la misión:

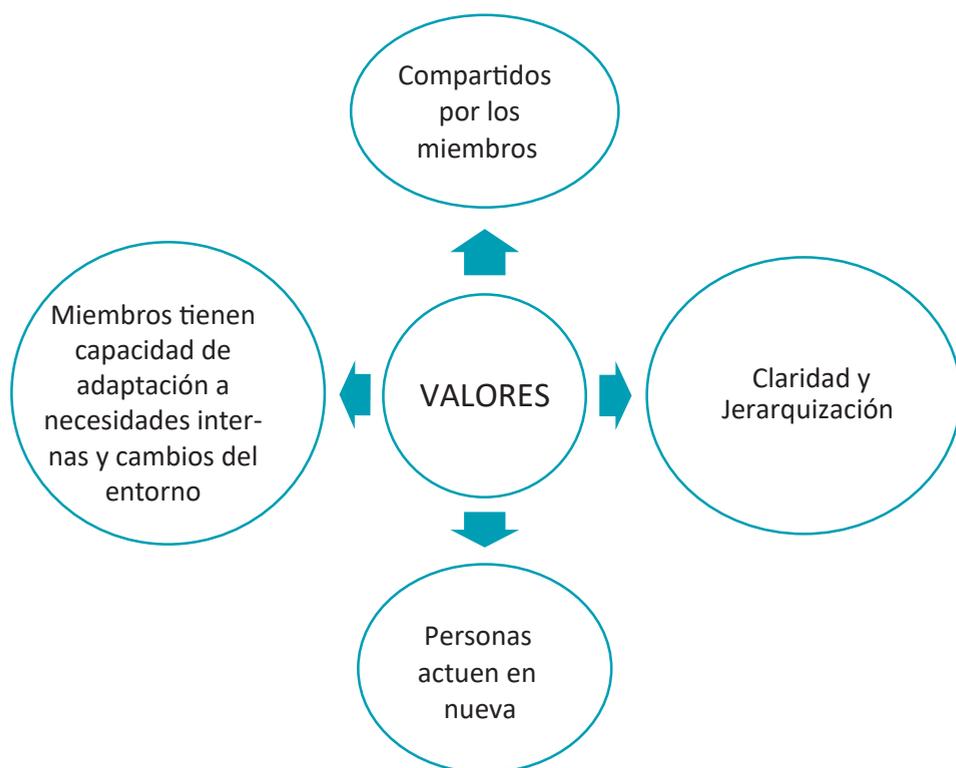


Figura 5. Interrogantes sobre los cuales construir la Misión Institucional.  
Fuente: construcción propia con base en Drew (citado en Ruiz, 2010, p. 38).

Guerra (Citado en Ruiz, 2010) plantea que es necesario revisar algunas características que contiene la misión en el momento de formularla:

- Ser trascendente, congruente y basada en una forma de excelencia
- Englobar los objetivos de la Institución en forma medible. La misión debe apoyar el desarrollo de indicadores institucionales estratégicos que midan el avance del logro de la misma
- Diferenciar a la Institución de otras similares
- Definir el giro deseado por la institución
- Ser digna, significativa, estimulante y comprometedora
- Ser redactada en forma clara, sencilla y atractiva (p. 39).

**Valores Institucionales:** como se mencionó anteriormente, los valores “son una guía de conducta deseada para hacer realidad la misión y visión institucionales [que] refleja actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la institución educativa” (Ruiz, 2010, p. 41).



*Figura 6. Características de los valores institucionales.  
Fuente: construcción propia con base en Ruiz, 2010, p. 43.*

## Planeación Estratégica en Gestión Escolar Estratégica

Este tipo de planeación permite definir estratégicamente el cómo organizar a la Institución, de tal manera que nos permita alcanzar lo planteado en la visión, misión y valores anteriormente definidos. Al respecto, Ruiz (2010) menciona que para lograr definir esta parte es necesario contar con cuatro aspectos importantes. En primer

lugar, se debe partir de un análisis o diagnóstico del entorno, que permita identificar las necesidades que tiene el mismo, los retos y oportunidades a las cuales la Institución esté en capacidad de ofrecer respuesta y pueda participar en ello. En segundo lugar, la institución debe realizar un análisis o evaluación interna en la que defina con claridad y a conciencia sus fortalezas y debilidades para responder al contexto donde se ubicará y brindará sus servicios.

Como tercer aspecto, la evaluación de aquellos planes y proyectos que ya han sido puestos en acción y cómo estos han avanzado en la consecución de los logros propuestos. Finalmente, tener en cuenta unos escenarios posibles en los que se encuentren factores críticos institucionales y requerirán de acciones para la evaluación, adaptación, y cambio de la institución.

Así, la planeación estratégica se define como “un proceso formal, diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno” (Rowley & cia, citados en Ruiz, 2010, p. 55); se caracteriza por definir las estrategias, las metas y los objetivos.

**Estrategias:** se definen a partir de responder a las siguientes interrogantes: “¿Quiénes serán nuestros estudiantes?, ¿Qué deberemos estar enseñando?, ¿Cómo aprenderán los estudiantes o cómo garantizaremos su aprendizaje?, ¿Qué necesidades tendrá la sociedad a futuro?, ¿Cómo esperará la sociedad que la Institución satisfaga sus necesidades?, ¿Qué función tendrá el aprendizaje?, ¿Cuánto costará esto?” (Ruiz, 2010, p. 56).

Además de lo anterior, partirá su definición de los análisis que se realicen sobre la situación real de la Institución, Rowley & cia (1997) plantean dos tipos de análisis, el uno interno, encargado de identificar las fortalezas y debilidades de la Institución; y el análisis externo, encargado de identificar las oportunidades y retos que la Institución puede brindar según el contexto. Algunos otros autores lo definirán como el análisis DOFA, obteniendo la definición de una serie de estrategias, se recomiendan máximo 5 cumpliendo características como:

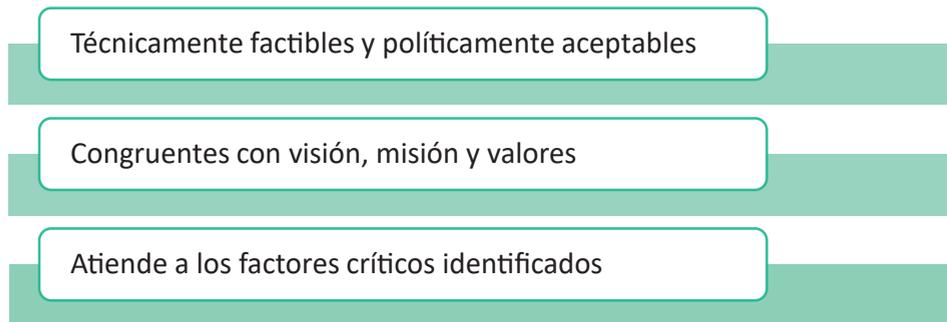


Figura 7. Características de las estrategias a definir en la Planeación estratégica.  
Fuente: construcción propia con base en Romo (citado en Ruiz, 2010, p. 59).

**Definición de Metas:** según Ruiz (2010), las metas serán el medio para poder relacionar las estrategias con los planes de acción de la planeación operativa, y serán consideradas el primer paso a la materialización y operativización de las estrategias.

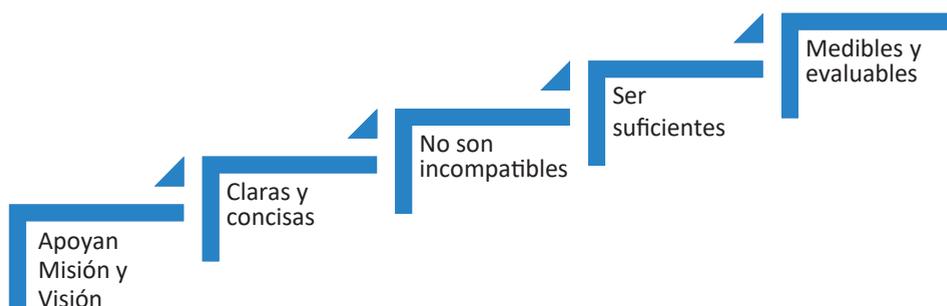


Figura 8. Parámetros para definir las metas en la planeación estratégica.  
Fuente: construcción propia con base en Ruiz (2010).

## La Planeación Operativa en la Gestión Educativa Estratégica.

Es el proceso por el cual se hace realidad o se materializa la planeación estratégica al traducirlo en programas, proyectos y planes de acción. Una metodología que puede ser útil para la formulación de los proyectos a desarrollar, es el Marco Lógico, más específicamente la cadena de valor de la planeación. Dicha metodología

[...] fue desarrollada a fines de 1979 y principios de la década de 1980 como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo... Concebido por Leon Rossenberg y Lawrence Posner para la USAID La Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos. Se usa para incrementar la precisión en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales. (DNP, s.f., p. 7).

La cadena de valor a la que nos referimos, es la formulación de proyectos y planes operativos desde el despliegue de variables que permitirán alcanzar los objetivos y metas trazadas anteriormente. Tal cadena de valor permite establecer programas, proyectos, planes de acción como si fueran una cascada, en donde los planes de acción deberán contener, a modo de matriz (si se quiere utilizar así) objetivos, metas, indicadores, actividades, responsables, productos, resultados, recursos y cronogramas, permitiendo organizar la planeación y, así mismo, definir las estrategias para su medición y evaluación permanente, indicando con esto a la institución el grado de avance en sus metas planteadas.

Ruiz (2010) muestra un gráfico elaborado por Hughes (1995, p. 108) en el que plantea un despliegue de la planeación estratégica, que bien puede articularse con las cadenas de valor descritas con la Metodología de Marco Lógico. Así pues, plantea que la planeación estratégica se materializará en acciones tendientes a buscar resultados, los cuales deberán evaluarse para realizarse los ajustes pertinentes y retornar así a la planeación estratégica.

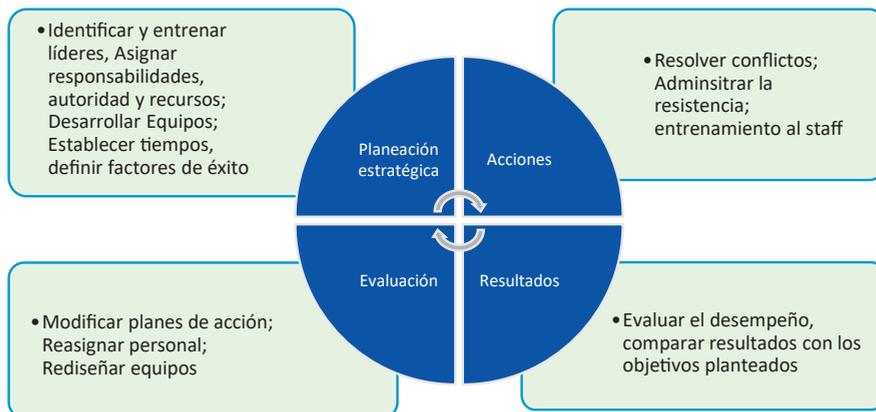


Figura 9. Despliegue de planeación estratégica

Fuente: construcción propia basado en Hughes (citado en Ruiz, 2010, p. 63).

## COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Como se observó, la Gestión Educativa es una forma de organización de las Instituciones basada en principios de calidad, retroalimentación, flexibilidad y autonomía. Por lo tanto, se puede afirmar, que “todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo” (IIPE, 2000b, p. 27). Tres acciones clave que le dan el horizonte a la gestión y, por ende, a la organización escolar.

Por reflexión nos referiremos a aquella acción que denota el conocimiento de una situación particular, un contexto, sus dinámicas y los agentes internos y externos que rodean a la Institución educativa. Conocimiento este que debe generar procesos de retrospectiva y proyectiva, dado que al conocer el pasado y el presente actual se podrá soñar a futuro, no de manera utópica o platónica, sino con los pies en la tierra, produciendo así pensar un futuro deseable.

Por otra parte, la decisión hará referencia a la acción de tomar decisiones en el momento exacto y justo que se requieran, pero decisiones basadas en evidencias y no en corazonadas o situaciones empíricas que nos conlleven a errar a futuro. Es así como el conocer y reflexionar sobre las situaciones actuales y futuras, permitirán a la organización tomar decisiones acertadas y concertadas buscando el mejoramiento continuo de la Institución educativa.

Finalmente, el liderazgo será una clave transversal en la Gestión Educativa, puesto que sin una cabeza que lidere, motive, emocione a los integrantes de la Institución, difícilmente se podrá orientar de manera adecuada a la organización.

La Gestión Educativa, al ser estratégica debe contener así mismo, “tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.” (IIPE, 2000b, p.27) muy ligado con las claves planteadas anteriormente y que se entrelazan entre sí para dar vida a esta gestión. Es así como la una no puede ir segregada de la otra, pues se convierten en una triada que soporta las acciones de la Gestión Educativa Estratégica.



Figura 10. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica.  
Fuente: construcción propia a partir de IIPE (2000b).

**Pensamiento sistémico y estratégico:** “El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la situación en particular; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos” (Asprilla y Martín, 2013, p. 10). Es sistémico en cuanto requiere de una visión de conjunto, sin separaciones o segmentaciones puesto que se es consciente que todo factor influye en la dinámica de la organización. Así mismo, es estratégico dado que requiere que la reflexión generada por la visión sistémica incluya acciones racionales y efectivas para lograr el funcionamiento armónico de la institución.

Las preguntas claves del pensamiento estratégico nos permiten tener una visión clara desde un pasado, un presente para proyectar un futuro.

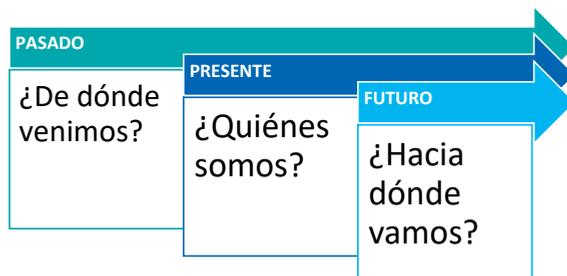


Figura 11. Preguntas clave pensamiento estratégico.  
Fuente: construcción propia tomada de IIPE (2000b).

Así mismo, el pensamiento estratégico incluye, como visión sistémica, un ejercicio de circularidad que permite establecer la ruta de acción para el ejercicio de la gestión educativa estratégica. Dicha visión contempla desde acciones de reflexión (diagnósticos) hasta acciones de retroalimentación continua (evaluación). La figura 12 proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.

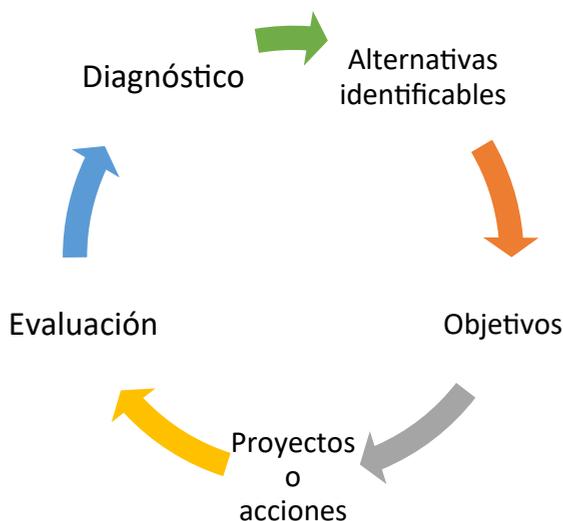


Figura 12. Circularidad en el pensamiento estratégico.  
Fuente: construcción propia tomada de IIPE (2000b).

Como se observa, se parte de un diagnóstico, una reflexión sobre la situación actual de la organización y su entorno, que nos permite conocer a fondo las necesidades de la misma y así tomar decisiones basados en evidencias. Dichos diagnósticos deben ser contruidos con base en información oficial o estadística evidenciabile básicamente cuantitativa, no desconociendo el aporte de los análisis cualitativos en la materia, sin embargo, estos últimos no pueden dejarse a las consideraciones subjetivas que, en muchos casos, pueden llevarnos a cometer errores en la interpretación de las situaciones.

Por otra parte, una vez identificadas las necesidades, se pueden definir algunas alternativas que permitan dar respuesta a aquellos problemas detectados, teniendo claro que las alternativas deben ser más de tres, que permita escoger y tomar decisiones según también los recursos disponibles, el grado de factibilidad y el alcance que tiene la organización para su cumplimiento. Dichas alternativas deben derivarse del diagnóstico y, en lo posible, ser construidas en conjunto con la comunidad que participa en la institución, puesto que pueden existir soluciones y aportes de los demás que se escapan a una sola visión y pueden enriquecer los procesos de planeación y gestión.

Una vez identificadas las alternativas de solución, el equipo de trabajo busca definir los objetivos de dichas alternativas seleccionadas, cabe recalcar que en el momento de tomar decisiones sobre las alternativas, puede priorizarse algunas antes que otras, pero si la institución lo considera pertinente, no significa que deba dejar de lado el resto de alternativas no priorizadas, sino darle un orden y horizonte para su realización. En tal caso, cada alternativa deberá contar con sus objetivos claros, concretos y posibles, que así mismo orienten la acción y ejecución de los mismos.

En tal sentido, y guardando la congruencia, se plantearán los proyectos y acciones que permitirán materializar los objetivos propuestos. En el capítulo 2 de la Unidad Didáctica 1 del presente módulo, se puede observar los procesos de planeación estratégica, en donde se plantea adicionalmente, la formulación de proyectos como manera de concretar las acciones a desarrollar con estrategias, programas, proyectos y planes de acción concretos y planeados que permitan alcanzar los objetivos y generar una cultura de organización basada en la previsibilidad y planeación.

Finalmente, se plantea la evaluación como la última acción circunstante de la gestión educativa estratégica, pero no por ser la última significa que culmina el proceso de gestión, por el contrario, en un sentido dialógico y dialéctico, la evaluación tiene dos aspectos que retomar. Por un lado, se puede comprender como la finalización del proceso, al evaluar lo desarrollado en las anteriores etapas, pero también se concibe como un principio que nos permite no cerrar el círculo sino ampliarlo. Por otro lado, la evaluación no debe dejarse para el final del proceso, sino que adicionalmente debe ser un eje transversal que debe realizarse en cada momento o fase a fin de detectar problemas o dificultades en su debido momento con el fin de tomar decisiones y establecer correctivos que nos permitan mejorar continuamente cada etapa, evitando esperar que finalice el proceso para medir el grado de avance de la gestión.

**Liderazgo pedagógico:** el liderazgo pedagógico en la Gestión educativa estratégica, es una de las claves de la misma, incluyendo dentro de ella lo pedagógico como característica fundamental. Si bien es cierto, en la actualidad el liderazgo se toma la vocería en cualquier temática, no cualquier tipo de líder puede encarar una gestión educativa estratégica, por lo cual se define el liderazgo pedagógico como:

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa [...] No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas... Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras... El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciben el camino de la transformación como posible, además de deseable. (IPE, 2000b, p. 28).

Por otro lado, se identifican siete prácticas para el ejercicio de la Gestión Educativa que incluye habilidades como saber inspirar; tener una visión global; ser buen comunicador con los demás; saber trabajar en equipo y saber promover dicho trabajo; tener la habilidad de orientar a los demás en la consecución de logros; saber ser sintético y organizar la información; tener la cualidad de ser curioso con el conocimiento en cuanto a su búsqueda, acumulación y transmisión del mismo.

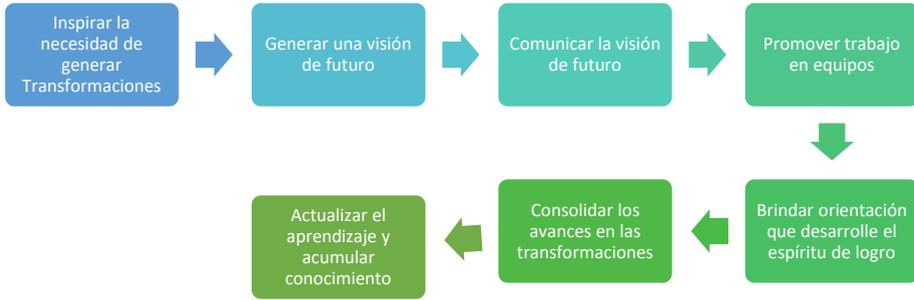


Figura 13. Prácticas para el ejercicio de la Gestión Educativa

Fuente: construcción propia tomado de IIPE (2000c).

**Aprendizaje organizacional:** una de las características de las organizaciones modernas es la conformación de un equipo que no solo cumpla funciones de descentralización, sino que adicionalmente adquieran y generen procesos de aprendizaje ante a la organización escolar “es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación” (IIPE, 2000b, p. 29).

Para que dicha circularidad en el aprendizaje organizacional pueda ser posible, es necesario contar con acciones de apertura al conocimiento, de facilitación en la comunicación interna tanto de los integrantes del grupo como con la organización en conjunto, así mismo favorezca la retroalimentación a fin de evaluar y plantear un mejoramiento continuo para enfrentar los desafíos y de esta manera “acumular un conocimiento que genere innovaciones e incrementamente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación”. (IIPE, 2000b, p.29).

**El desempeño de los gestores educativos:** los gestores educativos, como aquellos líderes y personas que se involucran con la Gestión educativa estratégica, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la gestión y sus etapas, lo que aboca que desarrolle características y competencias, tales como decisión, liderazgo y reflexión.

Es así como la decisión a cargo de los gestores educativos, tiene

que ver con la toma de decisiones a un futuro inmediato, es decir tener la capacidad de decidir qué hacer cuando se presenten las vicisitudes propias del ejercicio de gestión y que pueden truncar o dar nuevas oportunidades para el mismo proceso, lo que aboca una conjunción entre racionalidad y riesgo, teniendo siempre en la mira la finalidad de la institución educativa, su misión y visión.

En cuanto al liderazgo, que ya se ha hablado al respecto, este tiene que ver con el escenario del mediano plazo, dado que supone un ejercicio de conocimiento, planeación, concertación y ejecución que no se da de la noche a la mañana, sino que debe tomarse su tiempo, sin que esto indique que, ante situaciones inmediatas, el gestor educativo no pueda ejercer sus dotes de líder para enfrentar y ayudar a tomar las decisiones más acertadas al respecto.

Finalmente, la reflexión en el gestor educativo, se plantea en un escenario de largo plazo, pero que al igual que el liderazgo no se puede dejar de último, sino que debe ser también una habilidad que acompañe tanto a la decisión como al liderazgo. Es decir, que el gestor educativo tendrá la habilidad de tomar decisiones y ejercer un liderazgo reflexivamente, pero que esta habilidad debe permanecer en el tiempo y, sobre todo, ser proyectiva, permitiéndole al gestor ser previsor ante el futuro. Revisar figura 14 que resume las claves de la gestión educativa

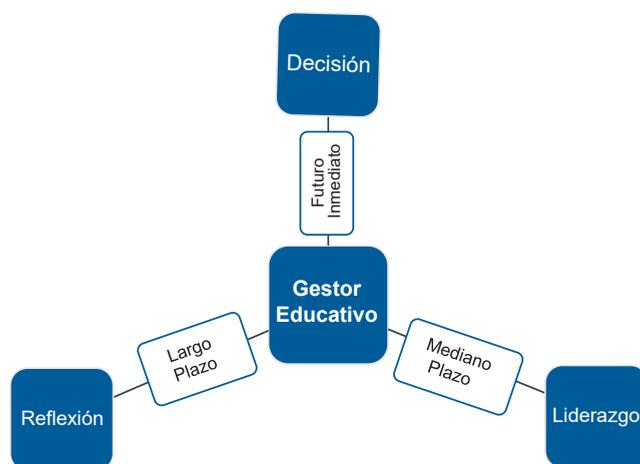


Figura 14. Las claves de la Gestión aplicadas en el Gestor educativo.  
Fuente: construcción propia tomada de IIPE (2000b).

## Claves de gestión educativa estratégica

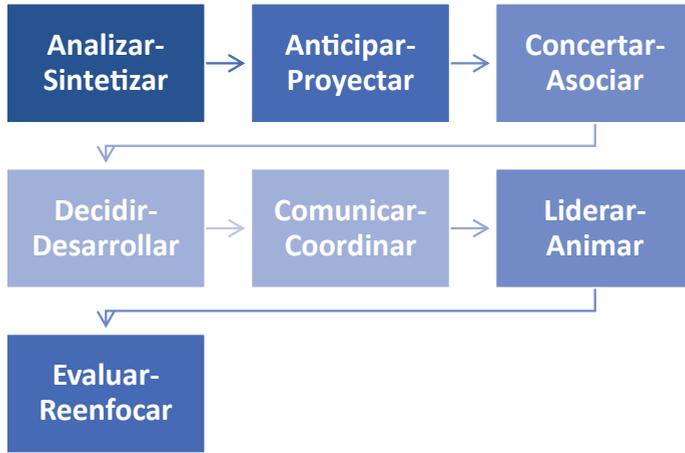


Figura 15. Funciones de la Gestión Educativa Estratégica.  
Fuente: construcción propia tomada de IIFE (2000b).

**Analizar-Sintetizar:** capacidad del gestor en cuanto a los procesos de análisis sobre las realidades, retos y desafíos de la institución que permita anticipar las oportunidades y amenazas. Así mismo, debe desarrollar la capacidad de síntesis que permita concretar los análisis para finalmente orientar las acciones.

**Anticipar-Proyectar:** es la habilidad para poder identificar las posibles oportunidades y amenazas a fin de generar proyecciones a futuro que permita hacerle frente a las mismas.

**Concertar-Asociar:** capacidad de negociar los planes, acciones y procesos evaluativos, así como de posibilitar el trabajo en red con miras a contar con la participación y los aportes de varios actores.

**Decidir-Desarrollar:** tener la capacidad, junto con los insumos dados a partir de las anteriores habilidades, de tomar decisiones acordes a las realidades, necesidades y retos para la institución y los procesos educativos; así mismo, el gestor educativo tiene la firme convicción de desarrollar e implementar las decisiones que toma en pro de la calidad y atención a la primera infancia.

**Comunicar-Coordinar:** la comunicación está ligada con el mensaje, el tono, la precisión, claridad y oportunidad de la información impartida, esto a fin de generar procesos claros y factibles de desarrollar por parte del equipo de la gestión educativa y así mismo facilita la coordinación en el trabajo a desarrollar.

**Liderar-Animar:** una de los binomios importantes, que deben estar presentes en el gestor educativo, es precisamente el liderar y animar, esto en tanto posibilita la motivación permanente del equipo y de sí mismo, lo cual garantiza el desarrollo exitoso de las acciones educativas.

**Evaluar-Reenfocar:** una de las funciones de la evaluación es conocer y detectar los aciertos y las falencias que aparecen en el proceso a fin de retroalimentar el ejercicio de la organización escolar posibilitando la transformación y mejoramiento continuo a mediano y largo plazo.

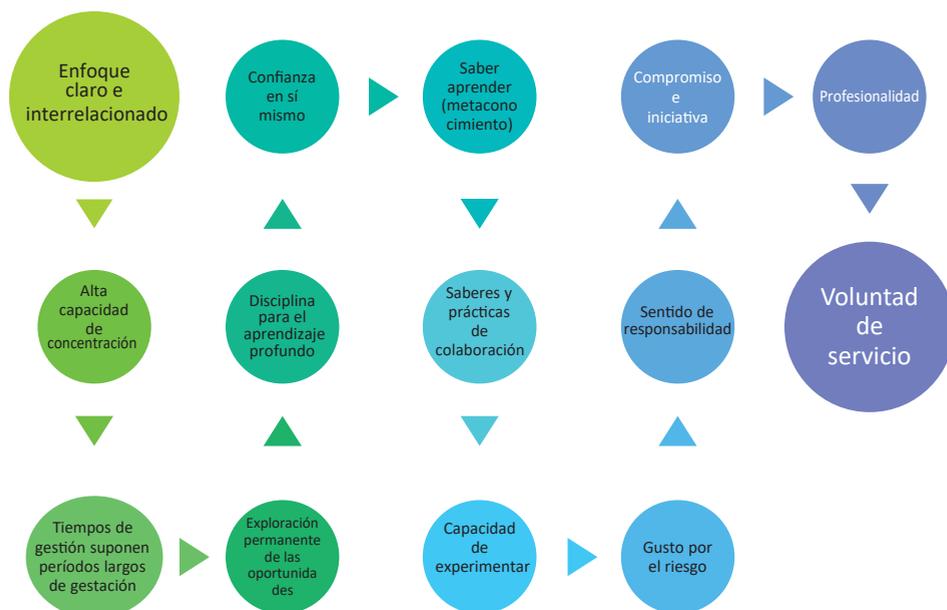


Figura 16. Requisitos en la gestión estratégica de la educación.  
Fuente: construcción propia tomada de IIPE (2000b).

## ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN:

### 1.5.1 AUTOEVALUCIÓN:

Responda las siguientes preguntas de selección múltiple con única respuesta:

1. ¿Qué caracteriza la dimensión instrumental de la cultura institucional según Pérez?
  - a. La aplicación de estructuras flexibles en la organización institucional
  - b. La implementación de aspectos objetivos y rígidos que garanticen el funcionamiento institucional
  - c. La adaptación de estructuras rígidas a los cambios de la sociedad
  - d. Todas las anteriores
  - e. Ninguna de las anteriores
  
2. ¿Qué caracteriza la dimensión sociocultural de la cultura institucional según Pérez?
  - a. La construcción de estructuras organizativas de manera vertical y con una cabeza al frente
  - b. La construcción de una cultura organizacional basada en interrelaciones con agentes externos
  - c. Construcción colectiva de la cultura organizacional teniendo en cuenta los contextos, necesidades internas y externas y aspectos pedagógicos relevantes de la época
  - d. Todas las anteriores
  - e. Ninguna de las anteriores

3. ¿Qué caracteriza a la escuela tradicional?
  - a. Estructuras rígidas, tradicionalistas, jerarquizadas, con toma de decisiones centralizadas y con un control muy fuerte sobre las personas y los procesos
  - b. Estructuras flexibles, de relaciones horizontales, descentralizada y controles dirigidos a la evaluación permanente y retroalimentación de los procesos de manera colectiva
  - c. Estructuras rígidas, con relaciones horizontales, centralizada en la organización, pero con toma de decisiones descentralizadas, fuerte control por parte de los directivos como de docentes.
  - d. Todas las anteriores
  - e. Ninguna de las anteriores
  
4. El pensamiento sistémico se caracteriza por requerir de una visión de conjunto, sin separaciones o segmentaciones puesto que se es consciente que todo factor influye en la dinámica de la organización. Así mismo es estratégico dado que requiere que la reflexión generada por la visión sistémica incluya acciones racionales y efectivas para lograr el funcionamiento armónico de la institución. Esto puede aplicarse en casos como:
  - a. Estructuras centralizadas que requieren de reformas para obtener mayor control sobre los factores internos y externos
  - b. Instituciones cuya visión y misión están orientadas al mejoramiento continuo y requieren reflexión ante el contexto y flexibilización para poder adaptarse fácilmente a los retos sociales
  - c. Instituciones cuya estructura está diseñada para generar procesos de gestión basados en el mejoramiento continuo a partir del conocimiento y reflexión del contexto, de la planeación, el hacer, la verificación y la actuación ante las situaciones que debe modificar.
  - d. Combinación entre a y c
  - e. Combinación entre c y b
  - f. Todas las anteriores
  - g. Ninguna de las anteriores

5. Son componentes de la Gestión Educativa Estratégica:
  - a. Organización jerárquica, liderazgo, centralización
  - b. Liderazgo, pensamiento sistémico y reflexión
  - c. Pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional
  - d. Todas las anteriores
  - e. Ninguna de las anteriores
  
6. Los aspectos que permiten que una gestión educativa sea exitosa tiene que ver con las personas que se involucran en ella, esta afirmación es:
  - a. Relativamente correcta pues el talento humano de la organización es muy importante para la Gestión Educativa
  - b. Relativamente correcta, pero incipiente para lo que conlleva hacer una gestión educativa exitosa
  - c. Afirmativa pues solamente con el recurso humano se garantiza el éxito en la gestión educativa
  - d. Incorrecta pues el talento humano no garantiza su éxito
  - e. Todas las anteriores
  - f. Ninguna de las Anteriores
  
7. Se afirma que una de las acciones que conlleva a una gestión educativa exitosa es la planeación estratégica, en tal sentido los tipos de planeación y su orden son:
  - a. Operativa, táctica y normativa
  - b. Normativa, operativa y estratégica
  - c. Normativa, estratégica y operativa
  - d. Estratégica, normativa y táctica
  - e. Ninguna de las anteriores
  - f. Todas las anteriores

8. La planeación estratégica plantea estrategias, metas y objetivos que deben traducirse y desplegarse, según su orden en:
  - a. Planeación estratégica, evaluación, resultados y acciones
  - b. Planeación estratégica, acciones, resultados y evaluación
  - c. Evaluación, acciones, planeación estratégica y resultados
  - d. Ninguna de las anteriores
  - e. Todas las anteriores
  
9. En una institución educativa, en la que la comunidad educativa participa solamente como espectador ante lo que los directivos realizan en ella, como actividades culturales, salidas pedagógicas, reuniones de padres, procesos de cualificación, es necesario aplicar algunas cualidades que posibiliten un liderazgo pedagógico como:
  - a. El líder pedagógico solamente es el director o directivos de la Institución, por lo cual ellos deben realizar todo el trabajo y definir las acciones que los demás deben hacer en el momento de las actividades convocadas
  - b. El líder pedagógico trasciende su accionar a partir de motivar a la comunidad educativa a participar no solo en las actividades planeadas, sino en el momento mismo de la planeación y evaluación de las actividades
  - c. Es una persona que motiva, tiene visión de futuro, sabe comunicar dicha visión, promueve el trabajo en equipo, orienta, genera proceso de evaluación y retroalimentación además de estar abierto al conocimiento.
  - d. La afirmación a es correcta dado que el líder debe ser una cabeza visible
  - e. Las afirmaciones b y c son acertadas, pero la afirmación b queda corta en comparación a la c
  - f. Ninguna de las anteriores
  - g. Todas las anteriores

10. Identifique tres claves de la gestión educativa estratégica
  - a. Analizar- coordinar; Liderar- Decidir; Evaluar- Asociar
  - b. Comunicar- coordinar; Concertar- Asociar; Anticipar- proyectar
  - c. Proyectar- analizar; Liderar- Evaluar; coordinar- sintetizar
  - d. Todas son claves de la gestión educativa, pero solo la respuesta **a** enmarca los binomios que la hacen posible
  - e. Todas son claves de la gestión educativa, pero solo la respuesta **b** enmarca los binomios que la hacen posible
  - f. Todas son claves de la gestión educativa, pero solo la respuesta **c** enmarca los binomios que la hacen posible
  - g. Ninguna de las anteriores

### 1.5.2 EVALUACIÓN

Según lo trabajado en el Seminario presencial de inicio de la asignatura, se dejarán algunas lecturas básicas y complementarias que el estudiante deberá realizar a fin de elaborar un escrito analítico-reflexivo, tipo ensayo, que será entregado una semana después del seminario a través del aula virtual, donde responda las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es la cultura institucional?
- ¿Qué es la administración escolar y gestión educativa estratégica?
- Identifique las relaciones y diferencias entre administración escolar y gestión educativa estratégica
- ¿Cómo entender la Gestión Educativa en el contexto actual?
- ¿Cómo se articulan los procesos críticos de cultura institucional con los conceptos de gestión educativa?

- ¿Cuáles son y cómo se desarrollan los procesos de planeación en la Gestión Educativa?
- ¿Cómo los procesos de planeación permiten organizar entornos para primera infancia adecuados?

Lecturas básicas para elaboración del ensayo:

- Asprilla E y Martin S (2013) El pensar administrativo de los directores de las instituciones educativas y su relación con la implementación de los planes estratégicos. Cali. Universidad De San Buenaventura Cali. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/1923/1/EI%20Pensar\\_Administrativo\\_Instituciones\\_Planes%20Estrat%C3%A9gicos\\_Asprilla\\_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/1923/1/EI%20Pensar_Administrativo_Instituciones_Planes%20Estrat%C3%A9gicos_Asprilla_2013.pdf)
- Correa, C. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá: Cooperativa Magisterio. Capítulos 3 y 4, pp. 53- 103.
- IIPE, Unesco. (2000a). *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 1: Desafíos de la Educación*. Buenos Aires: IIPE. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Pérez, Á. I. (1998). *La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal*. Madrid: Ediciones Morata. Capítulo 3: La cultura Institucional pp. 127-198 y Capítulo 5: La cultura Académica, pp. 253- 297.
- Ruiz, M. I. (2010). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*. Argentina: Trillas.

## 1.6 Actividades Complementarias:

*Tabla 4. Actividades complementarias para el trabajo individual según Unidad Didáctica 1.*

PRODUCTO-EVIDENCIA SOLICITADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PRODUCTO	FECHA MÁXIMA DE ENTREGA
Organizador gráfico: Lluvia de ideas	Los organizadores gráficos deben ser claros, puntuales y se deben presentar en <i>Power point</i> .	El día del encuentro
Elaboración máxima de cinco diapositivas	Deben ser claros, puntuales y se deben presentar en <i>Power point</i> .	Ocho días después del encuentro
Participación en el foro.	Es de vital importancia la participación en los foros y el apoyo colaborativo con los compañeros en los mismos.	Hasta ocho días después del encuentro

### 1.7 Bibliografía:

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Troquel.

Correa, C. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá: Cooperativa Magisterio.

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General. Principios de la administración Científica*. Recuperado el 01 de julio de 2015, de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general\\_fayol.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/admc3b3n_ind_y_general_fayol.pdf).

IIPE, Unesco. (2000a). Módulo 1: Desafíos de la Educación. En *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE. Recuperado el 01 de julio de 2015, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

IIPE, Unesco. (2000b). Módulo 2: Gestión Educativa Estratégica. En *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE. Recuperado el 01 de julio de 2015, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

Ordoñez, C. (2008). *Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Pérez, A. I. (1998). *La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal*. Madrid: Ediciones Morata.

Puentes, Y. (2005). *Organizaciones Escolares Inteligentes. Gestión de Entornos educativos de Calidad*. Bogotá: Magisterio.

Sánchez, I. & Poveda, M. (1997). *Fundamentos de Administración Educativa*. Tunja: Instituto Universitario Juan de Castellanos

Rojas, J. (2006). *Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio

Ruiz, M. (2010). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*. Argentina: Trillas.

Tamayo, A. (2014). *Desempeño del docente en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Estudio realizado en los niveles 1 y 2 del Centro Educativo Galo Plaza Lasso y el Centro de Desarrollo Infantil Jardín del Mar durante el año lectivo 2013 2014*. Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11118/1/Tamayo\\_Canadas\\_Andrea\\_Veronica.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11118/1/Tamayo_Canadas_Andrea_Veronica.pdf)

Vásquez, E. (Coord.) (2010). *Módulo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Subsecretaría de Educación Pública.

