

LA GERENCIA EDUCATIVA, DESAFÍO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES



STEFANNY CASTILLO JARAMILLO  
Mg. MIGUEL ALBERTO PÁEZ CARO  
Mg. NORMA CONSTANZA OROZCO GÓMEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES  
2017

LA GERENCIA EDUCATIVA, DESAFÍO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES



STEFANNY CASTILLO JARAMILLO  
Mg. MIGUEL ALBERTO PÁEZ CARO  
Mg. NORMA CONSTANZA OROZCO GÓMEZ

Monografía presentada para optar a título de  
Especialista en gerencia educativa

Asesor  
Mg. ÁNGEL ANDRÉS LÓPEZ TRUJILLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

## **Dedicatoria**

Los autores dedican la presente reflexión monográfica a cada uno de los integrantes de sus familias, personas que con denuedo han compartido tiempo y energías para la culminación exitosa de este proceso, y que con su abnegación han hecho posible que cada día de trabajo investigativo sean ocasión para el crecimiento personal y profesional.

## **Agradecimientos**

Por tener la fortuna de realizar una reflexión concienzuda sobre el papel del gerente educativo en la transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes, tarea que resulta más apremiante que nunca, los autores brindan su sincero y profundo agradecimiento a las personas que hicieron posible esta monografía, en especial al Mg. Ángel Andrés López, asesor y guía en el camino investigativo; y a la Mg. Martha Isabel Gutiérrez, gestora del proceso de formación integral que adelanta el programa de especialización en gerencia educativa, por sus enseñanzas y apoyo en el desarrollo de los estudios gerenciales.

## Contenido

Introducción.....	7
Capítulo 1. Gerencia educativa.....	9
1.1. Aproximación al concepto de gerencia educativa .....	9
1.2. El gerente educativo como articulador de las políticas educativas .....	12
1.3. Praxis del gerente educativo .....	15
Capítulo 2. Instituciones educativas .....	21
2.1. La Institución educativa: escuela para formar en la diversidad y la inclusión.....	22
2.2. La institución educativa y el reto de la calidad.....	25
2.3. La gestión del conocimiento como herramienta de transformación.....	29
2.4. El valor de la identidad institucional.....	31
Capítulo 3. Organizaciones inteligentes.....	33
3.1. El tránsito de instituciones tradicionales a organizaciones inteligentes.....	34
3.2. Influencia del pensamiento sistémico en las organizaciones inteligentes.....	36
3.3. Capital intelectual e inteligencia organizacional.....	38
Discusión final: La institución educativa y la formación integral .....	42
Conclusiones.....	49
Referencias bibliográficas.....	52

## INTRODUCCIÓN

Cuando en el año 1990 Peter Senge escribió, basado en un artículo de la revista *Fortune*, que había que olvidar las “viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo” y que “la empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente” (Senge, 1990, p. 11), estaba planteando el más grande desafío para el desarrollo empresarial en los últimos tiempos: que las organizaciones dejaran atrás la forma de liderazgo tradicional para transformarse en organizaciones inteligentes, es decir, en entidades capaces de gestionar el conocimiento con el fin de obtener el máximo provecho.

Es claro, por tanto, que el concepto «Organizaciones Inteligentes» se ha constituido, con base en lo explicado, en una de las grandes tendencias del ámbito gerencial, dado que propone una transformación radical de la manera de liderar los procesos institucionales y de articular los componentes de gestión para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ello, se admite que llevar a cabo la tarea de transformarse en organizaciones inteligentes es, hoy por hoy, el reto determinante que tienen las instituciones para dar un salto hacia la calidad y hacia una gestión de los procesos de manera eficaz y eficiente.

Los efectos de dicho desafío han sido tan determinantes e imprevisibles, que han alcanzado hasta el ámbito de las instituciones educativas, ya que las mismas se conciben en la actualidad como organizaciones en las que el liderazgo del gerente es una de las claves para su correcto funcionamiento. Es por ello que la transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes se constituye en uno de los grandes temas de profundización para los gerentes educativos, ya que permite tener una perspectiva diferente del liderazgo que requiere

este tipo de organizaciones y de las exigencias que se plantean desde los diferentes componentes de gestión para su realización.

Dado lo anterior, el presente trabajo monográfico aborda la gerencia educativa como desafío para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes, tema que pone de presente la necesidad de favorecer cambios de paradigmas que redunden en una óptima gestión de los procesos y de la calidad del servicio que prestan las instituciones educativas, el cual, como es de conocimiento, se centra en la formación integral de las personas.

La estructura del trabajo monográfico se divide en tres capítulos. En el *Capítulo I* se aborda el concepto de gerencia educativa, para lo cual se parte de la idea de que el gerente educativo es un articulador de las políticas educativas y un actor del proceso educativo con unas características especiales que surgen de su misma praxis como gerente. En el *Capítulo II* se expone el análisis en torno a las instituciones educativas, partiendo de la definición de conceptos como la diversidad, la inclusión, la calidad educativa y la gestión del conocimiento. En el *Capítulo III* se aborda el tema de las organizaciones inteligentes como el reto inaplazable de las instituciones educativas, para lo cual se toma como referente la teoría sobre el pensamiento sistémico y conceptos como «capital intelectual» e «inteligencia organizacional». Finalmente, y teniendo como premisa lo analizado sobre el tema de las organizaciones inteligentes, se propone una discusión en la que se analiza el papel de la institución educativa en tanto entidad en la que cobra sentido la formación integral de la persona.



## **Capítulo 1**

### **Gerencia educativa**

Es frecuente escuchar, tanto en medios académicos como en los no especializados, que se hable de instituciones educativas, ya que hacen parte de la vida cotidiana de los ciudadanos. A raíz de dicha circunstancia, en ocasiones su significado e importancia se dan por sentados, olvidando que toda acción humana, sobre todo si es en el campo pedagógico, es realizada con un propósito y bajo un ideal.

El ser humano, al desenvolverse en una sociedad que le exige un desarrollo pleno de sus habilidades y un nivel de competencias específico, busca una educación que le brinde la formación necesaria para responder a dichas exigencias. De ahí el cuestionamiento surgido, generación tras generación, sobre la forma pertinente para adquirir una educación. Este cuestionamiento ha generado que los objetivos y metodologías de trabajo de las instituciones educativas sufran cambios constantes, buscando siempre entregar a la sociedad personas competentes que contribuyan al mejoramiento de la misma.

En ese sentido, uno de los cambios más importantes en la educación actual es el reconocimiento del alcance que tiene la gerencia educativa como factor determinante del desarrollo de las instituciones.

#### **1.1 Aproximación al concepto de gerencia educativa**

Para ahondar en el concepto de gerencia educativa se hace necesario, por tanto, un acercamiento a su significado y funciones. Según Méndez (2012), gerencia educativa o académica es:

(...) aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la docencia, la investigación y la extensión), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/ o generados a su interior), efectividad social. (Méndez, 2012, p. 204)

Dado lo anterior, resulta pertinente asumir la gerencia educativa como el factor que influye de manera categórica en el desarrollo de la institución educativa; es decir, en el cumplimiento de los propósitos y políticas para los cuales ha sido proyectada y que, en el caso de lo afirmado por Méndez (2012), se refiere al éxito de la organización, ya que involucra los diferentes componentes de gestión.

Según lo planteado, la educación busca siempre la forma de mejorar y mantenerse, no solo a la par de los avances técnicos de la sociedad, sino unos pasos adelante, porque así cumple con el compromiso de brindar a los estudiantes las herramientas necesarias que le permitan desenvolverse con eficacia en su contexto vital. En ese orden de ideas surge el concepto de gerencia educativa y, por ende, el de gerente educativo, el encargado de liderar los procesos de mejoramiento continuo de las instituciones y del crecimiento de todo el equipo, así como de trabajar para que la organización entregue resultados de manera óptima y eficiente. Al respecto, afirma Ramírez (2004, p. 115) que “hablar de gerencia es hablar de (...) personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente, y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social”.

Por tal motivo, en la actualidad se observa en algunas instituciones educativas que los gerentes tienen un papel primordial tanto en el aula de clase como en el ámbito de la alta

gerencia, ya que desde las aulas de clase nacen elementos motivacionales e innovadores con los que se busca cambiar la sociedad a través de lo que se trabaja en la escuela, como por ejemplo proyectos de innovación que suscitan cambios en la forma de vida y que brindan mejor futuro a las próximas generaciones. No obstante, este es apenas un primer paso en un proceso que debe seguir y que puede generar grandes transformaciones si los gerentes educativos asumen liderazgo para motivar a la comunidad, sin olvidar que a ella pertenecen padres de familia y otros estamentos de la institución educativa.

Es decir, el gerente educativo debe ser un agente de transformación y quien impacta la comunidad, además de contribuir a la transformación de la misma, trabajando siempre por un beneficio colectivo y priorizando el crecimiento del entorno; un profesional con altas metas de eficiencia, amante de lo que hace, con vocación y pasión por su labor. Al respecto plantea Ramírez (2004, p. 115) que “todo profesional que ejerza responsable y comprometidamente su profesión, necesariamente tiene que causar algún tipo de impacto en su entorno familiar, social y profesional y, en consecuencia, en la sociedad”.

Adicional a esto, el gerente educativo debe tener presente que su papel de transformador es fundamental ya que su labor es educar a las futuras generaciones, individuos que pronto asumirán las riendas de la sociedad y que estarán a la cabeza de las instancias de poder en las comunidades. Es por esto que el gerente educativo debe ser consciente de que, al entrar en contacto con cada niño, joven o adulto, su trabajo deja una huella especial en ellos, posibilitando su crecimiento mediante una acción educativa y gerencial. Es decir, el gerente educativo es un agente de transformación en un sentido específico ya que es sobre quien recae la responsabilidad de abanderar los cambios de paradigma.

Es así como los frutos de la labor educativa se ven en los resultados que a largo plazo obtienen los estudiantes. Como señala Ramírez (2004, p. 116), “la medida del verdadero éxito de la acción gerencial en educación y en pedagogía está dada por el grado en que cambian para bien nuestros educandos y, con ellos, la sociedad entera”.

Es evidente, por tanto, que cuando los estudiantes hacen realidad sus sueños y alcanzan sus ideales, se convierten en gestores de transformación en su entorno, contribuyendo al crecimiento de su comunidad y al mejoramiento y desarrollo de la sociedad en general, lo cual suscita en el gerente educativo satisfacción y realización profesional.

## **1.2 El gerente educativo como articulador de las políticas educativas**

Resulta claro que la tarea de transformación educativa no solo depende del gerente educativo y de la gestión que éste posibilita a través del empoderamiento de su equipo y de la comunidad, sino que influyen factores externos los cuales condicionan su desempeño. Como advierten Ezpeleta & Furlan (1992, p. 114), “la vida académica de la escuela está levemente condicionada también por políticas de alcance estructural como las relativas al financiamiento de la educación”.

Es decir, si el gerente educativo, en tanto guía y gestor del trabajo pedagógico, no prepara a su institución para adoptar políticas de cambio, la misma no podrá ser significativas ni obtener resultados de calidad, ya que su accionar depende de varios componentes, como el administrativo y el financiero, cuyo desarrollo, como se sabe, no es muy fuerte a nivel nacional. Por lo mismo, resulta evidente que la labor del gerente educativo es también la de promover la correcta asimilación de las políticas estructurales del sistema educativo, con el fin de sostener su

labor pedagógica, centro de todo su quehacer, sobre unas estrategias administrativas y económicas que faciliten el desarrollo de la institución, evitando así la frustración en la ejecución de los proyectos.

En este sentido, cabe enunciar los múltiples estudios realizados a comienzos de la década de los noventa con el propósito de advertir la necesidad de una transformación de las políticas educativas y, por consiguiente, de la formación escolar de los niños y jóvenes, así como de los métodos utilizados para la gestión de las instituciones educativas encargadas de llevar a cabo dicho proyecto. El fenómeno, que recorrió el continente latinoamericano desde México hasta la Patagonia, dejó múltiples secuelas que fueron los prolegómenos de grandes y profundas reformas de las que todavía se experimentan las consecuencias.

Una de las evidencias de esos pronunciamientos en favor de la transformación de la gestión educativa y de la labor pedagógica en general, es el libro *Gestión Pedagógica de la Escuela* (Ezpeleta & Furlan, 1992). En dicho texto se exponen algunos estudios y experiencias relacionados con la gestión de las instituciones educativas, en los que se presentan, desde la praxis y el análisis pedagógico, resultados pertinentes para adelantar una verdadera transformación en la manera de gestionar las instituciones educativas, estudios que resultan pertinentes para el desarrollo teórico de esta monografía.

Tomando el primer artículo de las experiencias expuestas en el citado libro, Weiss (1992) parte de un análisis tecno-burocrático de la gestión escolar, indicando que tanto la burocracia como la tecnocracia han representado, más que oportunidades para el correcto desarrollo de las políticas educativas y de la gestión institucional, verdaderos obstáculos de la labor de directivos, supervisores y maestros, para concluir que en la gestión educativa debe primar el interés pedagógico sobre el financiero y el administrativo (Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 229).

Igualmente, advierte que, desde el análisis realizado con docentes en formación, se llega a la conclusión de que la gestión educativa de la educación a nivel secundaria y superior es más compleja que la pre-escolar o primaria. Señala, asimismo, que la fragmentación de la labor docente conduce a una fragmentación de la experiencia educativa de los estudiantes, alejándose del ideal de formación integral de la persona. De ahí que el trabajo colegiado constituya la forma de racionalizar el poder personal y, por tanto, de superar el clientelismo y el patrimonialismo, tan palpables en la realidad de los sistemas educativos de los países que integran la región (Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 233).

Por último, advierte el autor la importancia que tiene en la gestión educativa el papel del supervisor, ya que es a través de su gestión que se priorizan los componentes con mayores dificultades, para lo cual se requiere la implementación de acciones democráticas y participativas, con el fin de comprometer a los actores del trabajo pedagógico, todo lo cual debe ser sistematizado para lograr un verdadero impacto en la gestión escolar (Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 270).

Por otro lado, Fierro (1992), aclarando que otra de las tareas del gerente educativo es el desarrollo docente, advierte la realidad fragmentada de los maestros, quienes, en ocasiones, tienen poco conocimiento de las implicaciones de su labor en lo social y en lo político, y a quienes se les debe ofrecer más preparación en prácticas educativas y mejor remuneración.

Según lo anterior, está claro que la gestión educativa es una de las materias más relevantes para el mejoramiento del desempeño de las instituciones, en especial para quienes, como es el caso de los gerentes educativos, están involucrados en el desarrollo de las políticas de mejoramiento y de las estrategias que conducen al logro de la calidad.

Es por ello que estudios como los presentados enfatizan la importancia de conocer y valorar la gestión institucional, ya que a través de dicha estrategia se puede saber la manera correcta de organizar las gestiones de la institución, así como su sostenibilidad para alcanzar el ideal de una formación integral en la que primen las intervenciones y los intereses pedagógicos sobre los financieros y administrativos, tarea que ha venido dándose en los últimos años con mayor énfasis. En lo pertinente al tema de la gestión educativa aporta valiosos elementos, dado que resalta la importancia del replanteamiento de las políticas educativas y, sobre todo, la necesidad de que la gestión educativa se trabaje de manera colegiada, favoreciendo con ello la participación y el compromiso de todos los actores del trabajo pedagógico.

Así mismo, pone de manifiesto la significación del rol del maestro en el trabajo de la gestión educativa, en tanto el maestro es ejecutor de los propósitos institucionales y quien, a través de la evaluación, posibilita tener una visión en perspectiva de mejoramiento. De ahí que en la mayoría de estudios sobre el tema se insista en la necesidad de favorecer la profesionalización de los maestros y de capacitarlos en el manejo de estrategias de gestión, con el fin de que se conviertan en verdaderos transformadores de la educación.

### **1.3 Praxis del gerente educativo**

Después de exponer la importancia de la gerencia educativa en el desarrollo de las políticas institucionales, se hace necesario analizar la praxis del gerente educativo.

Como se mencionó anteriormente, el gerente educativo debe ser un sujeto de transformación que influya en los ámbitos político, social y cultural de una comunidad. Para dar respuesta a este

reto debe recibir una formación integral de alto nivel académico, crítico, reflexivo y propositivo que le permita desenvolverse positivamente en su rol de gerente educativo.

Al respecto, se indica que una de las claves para el mejoramiento de la calidad en el desempeño profesional de los maestros es el “perfeccionamiento docente” centrado en un desarrollo de las competencias de lectura crítica y matemáticas, principalmente (Delpiano, 1992; en Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 267). Otra de las claves de dicho perfeccionamiento, es dotar a los centros educativos de libros de texto, de bibliotecas de aula y privilegiar el apoyo a directivos docentes para que construyan planes de mejoramiento sólidos en los que la participación de la comunidad sea primordial (Delpiano, 1992; en Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 269).

Pero no solo el gerente educativo se debe esmerar en la tarea de perfeccionamiento de los docentes. Resulta claro que en su labor de gerenciar, ya sea una institución educativa, un proyecto educativo o su aula de clase, el gerente educativo debe tomar una postura de facilitador. Al respecto, es indudable que la función del gerente, en tanto facilitador, depende de que la persona que la realice sea capaz de mostrar altos niveles de eficacia en aspectos como el liderazgo, la capacidad para actuar como árbitro y la actitud neutral (Rivera & Alzate, 2012) p. 180). Es por esto que el gerente educativo debe ser consciente de su constante proceso de aprendizaje y, por lo mismo, motivar a su equipo para el crecimiento continuo, dando ejemplo de autonomía y calidad, para que así sus compañeros vean en él un modelo de autonomía, libertad e independencia.

De esta manera, la labor del gerente educativo no se restringe a un accionar administrativo, como se asume en el sistema educativo del contexto colombiano, sino que da testimonio de una gestión educativa eficiente y de calidad, dejando de pensar la escuela como una empresa que necesita ser administrada para pensarla como una comunidad compuesta por seres vivientes y



activos, sujetos sociales, políticos, económicos e históricos que buscan una trascendencia y necesitan ser guiados por un líder y no por un jefe que cumple formalismos administrativos; un líder que brinde confort y flexibilidad en su trabajo, pero que también esté en capacidad de ajustarse a las diferentes situaciones y, de esta forma, guiar a su equipo por el camino del cambio y del mejoramiento continuo.

Sin embargo, y dado que el término “gerencia educativa” es relativamente nuevo para el contexto colombiano y que está en proceso de implementación y empoderamiento, el gerente educativo debe enfrentar numerosos retos en su búsqueda de una praxis consciente y de calidad. En este sentido, los gerentes educativos del presente están llamados al cambio, a la innovación, al desarrollo y a la creatividad, razones por las cuales tienen un compromiso primario con la sociedad, el cual se puede resumir en la necesidad de trazar desde la educación los caminos/proyectos posibles para llegar a ello (Rivera & Alzate, 2012).

Lo anterior se justifica en el sentido de que aún se puede evidenciar que el sistema educativo trabaja bajo estructuras administrativas, en las cuales los directivos se centran en un accionar contable y productivo, donde todo el esfuerzo se concentra en el fin, dejando de lado el proceso y entregando a la sociedad sujetos certificados en competencias específicas, pero que han sido encasillados, categorizados y adoctrinados, olvidando la importancia de su formación como sujetos transformadores e influyentes, autónomos, libres y decisivos que pueden contribuir de manera positiva a su comunidad y a la transformación de la sociedad.

Una de las labores más importantes del gerente educativo, por tanto, es la gerencia de los proyectos institucionales, los cuales debe liderar y conducir a feliz término, poniendo en juego sus habilidades como gerente y que lo definen como una persona responsable, inteligente en los diferentes ámbitos de su vida, confiable, asertiva y productiva.

Por otra parte, quien gerencia un proyecto, debe ser consciente que ello implica llevar a cabo de manera sistemática y organizada una serie de acciones, actividades y planes que requieren del uso adecuado de recursos, tales como el talento humano, los bienes materiales, los tiempos, la comunicación, las energías laborales, el dinero, entre otros, con el fin de alcanzar aquellos objetivos previamente definidos (Rivera & Alzate, 2012).

Es así que se hace posible evidenciar el importante rol del gerente al momento de gerenciar los proyectos institucionales, ya que reúne las características que hacen a un gerente educativo, puesto que desempeña los roles de facilitador, guía, líder, administrador y gestor, abarcando así en un solo cargo todo lo que le compete a un buen directivo institucional; es decir, que ejerce su cargo como líder, incentivando el crecimiento de su equipo y de la comunidad, guiándolos por un camino de autonomía y crecimiento personal y grupal.

De ahí, que el rol del facilitador se vea fuertemente influenciado por actitudes como la buena escucha, la motivación permanente, la promoción del trabajo en equipo y la participación creadora, así como el hecho de ser ejemplo en la creación de ambientes de trabajo agradables, mediados por la buena comunicación y el diálogo respetuoso (Rivera & Alzate, 2012).

Teniendo presente esa concepción integral del rol del gerente educativo es que se llega a una nueva perspectiva de la gestión institucional y del acto pedagógico. En ese sentido, Teobaldo (1992) enfatiza la “necesidad del mejoramiento de la calidad de la educación con base en los distintos componentes que intervienen en ella (curricular, contenidos, metodologías, etc.)” (Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 312).

La anterior advertencia guarda relación directa con lo que más adelante se denominaría en el medio colombiano como «Proyecto Educativo Institucional» (PEI), y se puede citar como

antecedente de la distribución del PEI por gestiones. Por lo mismo, debe existir conexión entre la dirección escolar y la supervisión para mejorar la gestión institucional, advirtiendo que “la transitoriedad de las políticas educativas” genera inestabilidad en los proyectos, “obstruyendo la participación e implicación profesional” (Ezpeleta & Furlan, 1992, p. 336).

En este orden de ideas, el PEI, indudablemente el proyecto más importante en una institución educativa, es el documento que recoge los componentes fundamentales de desarrollo, a saber, el horizonte institucional, el manual de convivencia, el sistema de evaluación institucional, la normatividad para los integrantes de la comunidad educativa y las instancias de gobierno escolar.

Lo anterior se sintetiza en las cuatro gestiones: directiva, académica, administrativa-financiera y comunitaria. El Proyecto Educativo Institucional (PEI), por lo mismo, debe estar en constante proceso de evaluación y mejoramiento, así como contar con la dirección y gestión del gerente educativo en su rol de gerente de proyectos capaz de asegurar que el PEI sirva como guía para la adecuada gestión de la institución y que sea de oportuno en la respuesta a las necesidades de la comunidad, siendo flexible, abierto y disponible para todos.

Partiendo de lo establecido, el PEI no puede ser un documento de palabras muertas, ajeno a la realidad de la comunidad, sino que debe ser una carta de navegación que orienta a todos, para lo cual es indispensable que su gerente (o sea el directivo docente) se apropie y apropie a la comunidad en general de lo que allí se ha planeado (Rivera & Alzate, 2012).

Por otra parte, el gerente educativo debe asegurar de que toda la comunidad (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y demás actores que integran la institución) haga parte de la construcción o reconstrucción del PEI. Todos los citados actores y/o agentes deben ser guiados por el gerente, quien asume el rol de facilitador y guía para el desarrollo del proyecto. El

gerente, por tanto, debe ser apoyo y ser apoyado por cada uno de estos agentes para lograr así la estructuración de un proyecto efectivo, contextualizado y aterrizado a la realidad y necesidades de la comunidad, para lo cual es ineludible tener muy en cuenta las mencionadas áreas de gestión de la institución.

## **Capítulo 2**

### **Instituciones Educativas**

Para realizar un acercamiento al concepto de institución educativa, es necesario pensar al ser humano desde aspectos sociales, culturales, económicos, ideológicos, simbólicos, morales y filosóficos, ya que ellos permiten apreciar con mayor claridad la importancia de las instituciones educativas como entidades que perviven en el tiempo en tanto organizaciones integradas por seres humanos que les dan una identidad especial.

Cabe señalar, a su vez, que las instituciones educativas han operado como un ser humano: un día nacen llenas de ideales y esperanzas, pero son bebés, necesitan comenzar a dar sus primeros pasos, recibir sus primeros estudiantes, aprender a identificar sus necesidades y cómo satisfacerlas; aprender a trabajar en equipo y a trabajar con la comunidad en general. En otras palabras, las instituciones necesitan aprender a aprender para ir creciendo y pasar de ser un bebé a ser una institución educativa adulta, que se mantiene en continuo mejoramiento, que aprende todos los días y que busca crecer constantemente con el propósito de brindar lo mejor a su comunidad.

En ese sentido, es importante reconocer que las Instituciones Educativas están conformadas por un conjunto de personas que, unidas entre sí, aspiran sacar adelante un proyecto, el cual está compuesto por diferentes elementos que apuntan al desarrollo de la labor educativa con el fin de formar de manera integral al ser humano, preparándolo para enfrentar los desafíos actuales de la sociedad y los que traerá el futuro. Es por ello que ese proyecto nunca termina de elaborarse y que obliga a estar en constante actualización para entender a la persona en el hoy y prepararla para el mañana.

Por lo mismo, es evidente que en las instituciones educativas se debe formar al ser humano para las diferentes situaciones que enfrentará en la vida. Una de ellas es la resolución de conflictos. Sobre el tema se afirma que la formación en la resolución de conflictos genera “transformaciones en las concepciones de los estudiantes, producto de cambios en el proceso de formación de la identidad individual” (Palacios, 2013, p. 350). Lo anterior conlleva en el estudiante la búsqueda de su reconocimiento como personas únicas e indeterminadas, en una experiencia que solo es posible en la interacción con los demás, pero a su vez sirve como espacio para la construcción de la autonomía y el autocontrol frente a las problemáticas a las que se ve abocado en la vida cotidiana, ya sea en la escuela, la familia o el contexto social. Es decir, las instituciones educativas son productoras de discursos sobre el mundo a través de los cuales se socializan los actores sociales.

### **2.1. La Institución educativa: escuela para formar en la diversidad y la inclusión**

Planteado el sentido sobre el cual se debe abordar el tema de las instituciones educativas, resulta evidente que éstas, como base para la transformación de la sociedad y la adecuada gestión del conocimiento, deben buscar trabajar en función del aprendizaje, enfrentando los diferentes desafíos que existen en la actualidad, empezando por la necesidad de hacer uso adecuado de las nuevas tecnologías y los enfoques teóricos sobre calidad y gestión del conocimiento.

En ese sentido, las instituciones educativas tienen el gran reto de, partiendo del hecho de que su capital es lo humano, apropiarse de las herramientas que propone el mundo actual con el propósito de hacer de sus prácticas experiencias más significativas.

Por lo mismo, una institución educativa que aprende debe implementar la sistematización del conocimiento con el fin de ver la totalidad de los procesos de la organización, posibilitando así, no solo crear un discurso revitalizante, sino reestructurar las formas de pensar y brindar a las nuevas generaciones de docentes bases sólidas sobre las cuales trabajar, generando un conocimiento más amplio y estable con cada aporte o sistematización de la información que se realice, posibilitando la transformación y el mejoramiento continuo de la organización y la comunidad en general, que es lo que se busca en la formación para el abordaje de los conflictos.

Adicional a esto, es de gran importancia recordar que las instituciones educativas existen con la finalidad de formar al ser humano en sus diferentes dimensiones, buscando entregar un ser integral que contribuya a la transformación y mejoramiento de su entorno. Pero no se trata solo de identificar el ideal. Para el alcance de este objetivo es vital que docentes y directivos tengan en cuenta la diversidad y la inclusión, enamorando a cada uno de sus estudiantes de cada experiencia vivida en la institución.

De ahí que el Ministerio de Educación Nacional (2008) hable de educación inclusiva como la atención a la diversidad, para tener respuesta a características especiales de algunos niños y adolescentes, porque antes solo se hablaba de discapacidad y en la actualidad es claro que hay un grupo grande de menores de edad que, por diferentes razones, requieren de un apoyo especializado por parte de sus docentes y demás personal que hace parte de las instituciones educativas; este apoyo, aparte de acompañarlos, debe tener en cuenta aspectos a nivel normativo y de infraestructura, ya que es incuestionable que todos los seres humanos tienen derecho a recibir una educación de calidad que responda a las necesidades particulares.

Pero, ¿qué se entiende por educación inclusiva? Al respecto dice la Unesco (2005) que la educación inclusiva debe ser vista como

(...) un proceso para abordar y responder a la diversidad de necesidades de todos los alumnos a través de prácticas inclusivas en el aprendizaje, las culturas y las comunidades y reducir la exclusión de la educación. Implica cambios y modificaciones en el contenido, los enfoques, las estructuras y las estrategias, con una visión común que cubra a todos los niños del rango apropiado de edad y una convicción de que es la responsabilidad del sistema ordinario educar a todos los niños. (Unesco, 2005, p. 13)

Lo anterior contribuye a que en las instituciones educativas se genere calidad para cumplir con lo que exige la reglamentación en Colombia teniendo en cuenta que

la atención a la diversidad con una perspectiva inclusiva requiere una transformación del sistema educativo y, en el caso de las instituciones, experiencias mundiales exitosas reconocen que para que esto sea posible es obligatorio contar con el liderazgo de dos actores claves: el rector y los docentes de aula. (Escallón, Richler & Porter, 2013, p. 37)

Partiendo de lo anterior, es indudable el desafío que tienen los gerentes educativos ya que deben ejercer un liderazgo que genere un cambio de paradigma en las personas que hacen parte de las instituciones educativas, las cuales son las encargadas de interactuar directamente con los estudiantes y así generar en ellos un aprendizaje significativo que ayude en un futuro a ser



personas que incidan de manera positiva en la sociedad, pero sobre todo que aprendan a superar sus diferencias, partiendo del hecho de aceptar la diversidad.

Como afirma Spence (2009, citado por Escallón, Richler & Porter, 2013, p. 29), “nuestra tarea es enseñar a los niños que tenemos: no a los niños que solíamos tener, no a los niños que deseábamos tener, no a los niños que únicamente existen en nuestros sueños”. Es decir, las instituciones educativas, en tanto entes vivientes, deben tener los pies en la tierra, así su mirada se oriente hacia horizontes superiores. Y la forma de acceder a dicha ubicación en la realidad, es teniendo presente que solo en la manera como se asuman los conflictos, podrá crecer en la aceptación de la diversidad y de la inclusión como estrategias de acceso al perfeccionamiento organizacional, pero en especial, en convertirse en espacio privilegiado para la resolución de conflictos derivados del entramado social.

## **2.2. La institución educativa y el reto de la calidad**

Como bien señala Ramírez (2004) al afirmar que “un país es producto de su propia educación”, resulta necesario reflexionar acerca del papel de las instituciones educativas como formadoras de sociedad.

Es aquí donde surge la importancia de la educación de un país, pues de ésta depende su futuro y, por ende, se hace necesario buscar el mejoramiento continuo de las instituciones educativas, las cuales no requieren únicamente el mejoramiento y perfeccionamiento de cada uno de sus miembros, sino del equipo como tal, ya que, como lo propone Senge (1990), para una organización es más importante el aprendizaje y mejoramiento del equipo que del individuo, y para esto es necesario un aprendizaje individual que redunde en el bien colectivo.

La primera tarea que surge al paso es la definición del concepto de calidad, el cual en ocasiones, por ser demasiado común en el ámbito de las instituciones educativas, suele adjudicársele otros conceptos o tergiversar su sentido. De ahí que se utilice con frecuencia el término “calidad” para “señalar aspectos vinculados a la cantidad de sujetos que egresan de un sistema con niveles de logros definidos como óptimos” (Fernández, 1994, p. 36).

Es decir, la calidad, según dicho enfoque, se juzga según la incidencia que ha generado en las personas que han entrado en contacto con ella, pero aún más, se relaciona directamente con el cumplimiento de los objetivos formativos. En ese sentido, se puede afirmar que la calidad educativa es un indicador de la eficacia formativa de la institución, en tanto, organización, cuyos resultados son medibles por el impacto generado en la población que la integra.

Sin embargo, pueden añadirse otros enfoques que permiten dilucidar mejor el concepto de calidad y, por ende, ampliar su horizonte, ya que es claro que la calidad, aunque parte de medir la incidencia formativa, tiene otros indicadores que permiten definirla con mayor exactitud. Al respecto, se afirma que la calidad de las instituciones educativas puede analizarse desde el enfoque de “vinculación de los programas del servicio educativo con las demandas sociales (y) su potencial para responder a esas demandas” (Fernández, 1994, p. 36). Lo que indica que la calidad no solo es un criterio *ad intra* de las instituciones, sino que debe tener presente las necesidades del contexto.

En otras palabras, una institución cuyo propósito sea la calidad, debe orientar sus políticas y medir sus resultados en función de lo que realmente hace por el entorno social. Lo demás puede convertirse en un simple ideal alejado de la realidad, lo que llevaría al fracaso de la organización y, por ende, su indefectible desaparición.

En ese sentido, se puede afirmar que la calidad de una institución educativa no solo son los resultados que obtiene con respecto a la formación que logra imprimir en sus egresados, sino las estrategias que implementa para, con base en su trabajo de autoevaluación, ser cada día más pertinente para las necesidades de la comunidad en la que está inserta.

Como señalaba en el párrafo anterior, la calidad educativa requiere de una política clara de autoevaluación, ya que es con base en dicha herramienta de mejoramiento que las instituciones pueden conocer su realidad y, en especial, aquellos aspectos que la hacen fuerte y los que debilitan su potencial para incidir en los egresados y en la comunidad. En otras palabras, una institución educativa cuya preocupación es la calidad, “supone la existencia de dispositivos institucionales complejos destinados a la evaluación institucional y el desarrollo de los miembros del establecimiento para hacerse cargo de responsabilidades sobre el funcionamiento en todas sus dimensiones” (Fernández, 1994, p. 13).

Es decir, tanto los instrumentos de medición de la calidad institucional como el saber adjudicar las estrategias de mejoramiento entre los encargados de cada gestión del Proyecto Educativo, son aspectos clave para el mejoramiento de la calidad educativa. De nada serviría realizar una excelente evaluación institucional en la que participa toda la comunidad educativa y la cual se ciñe a la legislación, si dichas acciones no van acompañadas de un compromiso por parte de los actores del proceso educativo en el sentido de ejecutar las acciones necesarias para que las debilidades, identificadas en el proceso de la evaluación institucional, se conviertan en verdaderas plataformas para el mejoramiento y la superación de las dificultades. Toda evaluación institucional sería vana si no tiene como efecto la invitación a que los actores del proceso educativo se muevan en dirección a corregir las debilidades y a fortalecer los aspectos relevantes de la institución.

Es claro, por tanto, que la institución educativa es la única responsable de su destino. Así existan demandas externas que determinan la orientación curricular y los perfiles a trabajar, es indudable que la responsabilidad del afianzamiento de la institución o su fracaso recae sobre los actores que integran la institución y, en especial, sobre los encargados de liderar cada una de las gestiones que componen el PEI.

Lo anterior reafirma lo ya conocido de antemano en cuanto a que cada institución educativa goza de una autonomía, la cual, siendo bien utilizada, genera réditos en el proyecto formativo y en los resultados planteados en las políticas institucionales; y también es la responsable de que, al convertirse en una autonomía ciega o solo existente en el papel, genera consecuencias nefastas que pueden producir daños irreparables en el desempeño de la organización, en la oferta de su proyecto formativo y, más grave aún, en los resultados esperados.

Es por ello que se afirma que

cuando la autonomía no existe, hay una doble pérdida de calidad: la producida por la disminución del modo de exploración y los niveles de compromiso, y la provocada por los funcionamientos regresivos, que aumentan el intercambio fantasmático (sic) y disminuyen la comunicación centrada en la tarea. (Fernández, 1990, p. 14)

Lo que pone de presente que la falta de autonomía genera unos daños colaterales. Por un lado, es claro que cuando una institución no actúa bajo criterios claros de autonomía, ésta se convierte en un búmeran que termina por volverse contra la misma institución, ya que la primera y más

grave consecuencia de un bajo nivel de autonomía o de una ausencia total de ella, es la pérdida de la calidad educativa, lo que da al traste, como efecto colateral, con todos los procesos de evaluación institucional.

Pero el daño no es solo la pérdida del trabajo realizado en torno a la evaluación. Dicha pérdida genera que la institución disminuya su calidad. Con razón habla Fernández (1994) de una doble pérdida de calidad, ya que la disminución en los niveles de compromiso, por parte de los integrantes de la institución, deriva en una falta de orientación clara respecto a las tareas, lo cual se evidencia, en un sentido estricto, en el fracaso de la comunicación de las estrategias de mejoramiento.

### **2.3. La gestión del conocimiento como herramienta de transformación**

Teniendo presente la definición de calidad, surge la necesidad de abordar el tema de la transformación.

En efecto, las instituciones educativas, como puntos de partida para la transformación de la sociedad y la adecuada gestión del conocimiento, deben buscar funcionar como instituciones educativas que aprenden, enfrentando los diferentes desafíos que existen en la actualidad para las organizaciones educativas, empezando por la necesidad de hacer uso adecuado de las nuevas tecnologías y los enfoques teóricos sobre calidad y gestión del conocimiento. Es decir, las instituciones educativas tienen el gran reto de, partiendo del hecho de que su capital es lo humano, apropiarse de las herramientas que propone el mundo actual con el propósito de hacer de sus prácticas experiencias más significativas.

En ese sentido, una institución educativa que realiza una gestión óptima del conocimiento debe implementar la sistematización del mismo con el fin de ver la totalidad de los procesos de la organización, posibilitando así, no solo crear un discurso revitalizante, sino reestructurar las formas de pensar y brindar a las nuevas generaciones de docentes bases sólidas sobre las cuales trabajar. La ventaja es que esta forma de abordar el desempeño institucional, genera un conocimiento más amplio y estable con cada aporte o sistematización de la información que se realice, posibilitando la transformación y el mejoramiento continuo de la organización y su comunidad en general, que es lo que se busca con la gestión del conocimiento.

Sobre el tema habla Fernández (1994) del “conocimiento es bien de todos”, haciendo alusión a que, en el ámbito de las instituciones educativas, el conocimiento permite la confluencia de todos los pareceres y de todos los actores del proceso educativo, dado que el mismo debe ser asequible para todos, sin caer en la tecnificación vacía, sino permitiendo que, al ser creado y mejorado, dicho conocimiento redunde en bien de la organización.

En ese sentido, es claro que la institución educativa es el lugar por excelencia para crear y resguardar el conocimiento, y no suena descabellado pensar que fue con el fin de preservar el conocimiento que surgieron las primeras escuelas, como se ve evidenciado en los sitios de entrenamiento técnico de culturas como la Asiria y la Egipcia, y en mayor medida en la célebre *Paideia* griega, la cual buscaba preservar sus ideales y el compendio de sus saberes. Por ello afirma Jaeger (2001) que

no es para los griegos la *paideia* un aspecto externo de la vida, *kataskueh\ tou~ bi/ou*, inabarcable, fluyente y anárquico. Tanto más conveniente parece ser iluminar

su verdadera forma para asegurarnos de su auténtico sentido y de su valor originario (p. 13).

*Paideia* o ideal que no era solo una mera antología del conocimiento y la manera de transmitirlo a las nuevas generaciones, sino un espíritu en el sentido estricto de la palabra. De ahí que concluya que “el factor decisivo en toda *paideia* es la energía, más importante todavía para la formación del espíritu que para la adquisición de las aptitudes corporales” (Jaeger, 2001, p. 20).

Por lo mismo, es importante reconocer que el conocimiento, en tanto bien que afecta directamente a la institución, debe ser gestionado de manera eficaz. Es de ahí que se desprende la certeza de que resulta indispensable encontrar medios para difundir adecuadamente los conocimientos disponibles en el campo institucional y también buscar las estrategias para que la gente pueda desarrollar su propia capacidad para participar en los procesos de la modificación institucional (Fernández, 1994, p. 58).

#### **2.4. El valor de la identidad institucional**

Cabe reiterar que las instituciones educativas existen con la finalidad de formar al ser humano en sus diferentes dimensiones, buscando así procurar a la sociedad un ser integral que contribuya a la transformación y mejoramiento de su entorno. Para esto es vital que docentes y directivos comprendan que dicho objetivo solo se logra cuando la institución logra dejar una marca en los egresados. Generar que, a pesar del paso del tiempo, sea reconocida por las huellas formativas. Es decir, que la institución tenga un estilo institucional, algo por lo cual sea reconocida en el medio social y educativo.

Sobre ese tema afirma Fernández (1994) que el estilo institucional “representa (...) la mejor respuesta que los miembros del establecimiento (dan) a las contradicciones constitutivas de su funcionamiento. Por eso, es fuertemente defendido y se convierte en objeto preferencial de vinculación” (p. 12). Lo que indica que tanto la calidad educativa como la manera en la que se gestione el conocimiento tienen una incidencia en un factor determinante para las instituciones y que Fernández denomina «identidad» o «estilo institucional», el cual, como se observa, requiere de las fuerzas de todos los actores, pero cuyo resultado es precisamente la integración de la comunidad en torno a los mismos ideales.

En ese sentido, no existe criterio más contundente para medir la efectividad de una institución que el reconocimiento que tienen de ella las personas que la integran, en especial los egresados y los docentes, que son en últimas los autores de que dicho estilo sea sobresaliente y tenga vigencia en el tiempo. Y con este aspecto se retoma lo advertido al comienzo de este capítulo en el sentido de que son las personas las que le imprimen un carácter específico a las instituciones educativas y que, es de allí que deriva la necesidad de enfatizar la importancia de observar a la institución como una entidad viviente, pero así mismo como una organización en la que el capital más importante son las personas, porque son ellas las que le imprimen una identidad y las que posibilitan que dicha identidad, con el cambio generacional, perdure en el tiempo y sea referente para la comunidad.



### **Capítulo 3**

#### **Organizaciones inteligentes**

Resulta claro que las instituciones educativas son la base para la transformación del conocimiento y, por ende, la sociedad. Este pensamiento cobra validez si se observan los desafíos que enfrentan en la actualidad las organizaciones educativas, empezando por la necesidad de insertar en su funcionamiento las nuevas tecnologías y los enfoques teóricos sobre calidad y mejoramiento continuo. En ese sentido, las instituciones educativas tienen el gran reto de, partiendo del hecho de que su capital es lo humano, apropiarse de las herramientas que propone el mundo actual en temas como el desarrollo organizacional y la gestión administrativa para la calidad, con el propósito de hacer de sus prácticas experiencias más significativas.

Es debido a lo anterior que se hace indispensable realizar un acercamiento al concepto de gerencia educativa como pilar de dicha transformación, sin obviar que el objetivo principal es permitir que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones inteligentes ya que “(...) cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa” (Senge, 1990, p.13).

Es decir, cuando se trabaja con pertinencia e involucrando a los integrantes de la organización en verdaderos equipos de trabajo, se puede transformar el conocimiento, ya que las políticas y estrategias institucionales se convierten en un objetivo común, cumpliendo la premisa de que en el campo de la educación y la pedagogía los individuos son creadores de su propia realidad y que, de ellos mismos, derivan las soluciones a las problemáticas.

### **3.1. El tránsito de instituciones tradicionales a organizaciones inteligentes**

Cuando se generan cambios institucionales que van más allá de ofrecer aprendizaje, los resultados se pueden evidenciar a futuro debido a que las instituciones educativas se transforman, por ese mismo accionar, en organizaciones inteligentes, ya que “las personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares” (Senge, 1990, p. 22).

Según se advierte, a lo largo de los años las instituciones educativas se han centrado en modelos pedagógicos unilaterales, lo que hace que los estudiantes no avancen y sientan que no aprenden de forma adecuada. Es por ello que se debe tener en cuenta que “la perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes” (Senge, 1990, p. 24). Si este objetivo se logra, se podrá avanzar con eficiencia y ayudar a que las instituciones educativas propongan verdaderos modelos de educación en los que la planeación y la evaluación sean elementos sobresalientes.

Para Senge (1990) este replanteamiento de la educación se puede lograr bajo la mirada del pensamiento sistémico, el cual ayuda a las instituciones educativas a convertirse en organizaciones inteligentes, organizaciones con deseo y disponibilidad para aprender y hacerlo en equipo: “El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramienta (...) para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos” (Senge, 1990, p. 4).

De esta manera es posible ver las instituciones educativas como un todo, dejando de lado cargos, roles y paradigmas para comenzar a trabajar colaborativamente por un ideal mayor y común, por la institución y, por ende, por sus estudiantes, quienes, vistos bajo la mirada de una organización inteligente, son los clientes y deben recibir la mejor atención y calidad.

Al respecto dice Aguerrondo (1996, p. 28) que “es en la institución escolar como ‘unidad de servicio’ donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la oferta educativa”. Es por ello que, para tener una educación de calidad en las instituciones educativas y estar a la vanguardia frente a los estándares de calidad organizacional, se debe tener claro el camino a seguir y los objetivos trazados.

Partiendo de esa perspectiva, es posible resaltar la importancia de que las instituciones educativas pasen a ser instituciones educativas inteligentes, que trabajen bajo el enfoque de «organizaciones inteligentes», organizaciones en las que la gente amplíe continuamente su capacidad para alcanzar los resultados que desea, en las que se pongan en funcionamiento nuevos patrones de pensamiento y en las que la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (Senge, 1990).

Al enfrentar el desafío de la transformación de instituciones educativas en organizaciones inteligentes, surgen ciertos aspectos que cabe identificar y analizar con el propósito de conocer la manera como se puede gestionar dicha transformación desde la gerencia educativa. Para empezar, es importante recordar que, para que una organización tenga esa condición, debe empezar por poner en práctica el pensamiento sistémico, dado que es

(...) una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. (Senge, 1990, p. 39)

Es decir, todas las realidades de una institución que se transforme en organización inteligente, deben ser vistas como un todo, ya que nada de lo que pasa es ajeno o carece de significado. En otras palabras, la condición de ser organizaciones inteligentes implica que cada asunto, cada proceso e incluso cada elemento deber ser considerado como parte de una totalidad sobre la que se deben pensar las decisiones.

### **3.2. Influencia del pensamiento sistémico en las organizaciones inteligentes**

El hecho de que una institución educativa tenga el propósito de transformarse en organización inteligente implica incluir otros aspectos, como por ejemplo la necesidad de que las organizaciones sean vistas en su complejidad dinámica y no como entes estáticos sobre los que se toman decisiones. Es decir, que sean vistas no solo como estatuas monolíticas sino como cuerpos vivientes y sintientes a los que se debe analizar con tacto a la hora de juzgar sus desempeños y determinar sus objetivos.

En ese sentido, y dada la influencia de dicho concepto en la transformación de las instituciones educativas, el pensamiento sistémico debe ser entendido como una disciplina para

(...) ver las estructuras que subyacen en las situaciones complejas y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. Al ver la totalidad, aprendemos a alentar la salud. El pensamiento sistémico ofrece así un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento. (Senge, 1990, p. 39)

En ese sentido, una institución educativa que busca la transformación en organización inteligente debe empezar por estudiar la forma de implementar el pensamiento sistémico con el fin de ver la totalidad de los procesos de la organización, posibilitando así, no solo crear un discurso revitalizante, sino, y sobre todo, reestructurar las formas de pensar. El pensamiento sistémico se convierte, así, en un elemento posibilitador de transformación, que es lo que se busca con la gestión del gerente educativo en las instituciones.

No obstante, la puesta en práctica del pensamiento sistémico con el propósito de que una organización tenga el carácter de inteligente, requiere también una “realimentación”; es decir, tener la capacidad de mostrar “cómo los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí. Se trata de aprender a reconocer tipos de ‘estructuras’ recurrentes” (Senge, 1990, p. 42).

En este punto se reafirma lo trascendental que resulta para toda organización el equilibrio entre las fuerzas integradoras de una institución, el equilibrio en la estructura que soporta a la organización y, sobre todo, el equilibrio entre los que conforman la organización, porque ya no se trata solo de asignar funciones y cumplir con manuales, de practicar valores y salvar responsabilidades, sino de hacer funcionar el engranaje de la totalidad de la organización, ya que cada parte determina el funcionamiento del todo, y viceversa. Es decir, “la perspectiva de la realimentación sugiere que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema” (Senge, 1990, p. 46).

En síntesis, si bien todas las gestiones son fundamentales en el desarrollo y afianzamiento de las instituciones educativas, el capital intelectual es muy importante ya que “es la parte (...) que permite crear valor a partir de las relaciones externas de la empresa” (Scarbino, Biancardi & Blando, 2007, p. 60).

### 3.3. Capital intelectual e inteligencia organizacional

En este punto resulta oportuno reconocer que el capital intelectual es uno de los componentes que más ha cobrado importancia en las organizaciones.

En ese orden de ideas, las personas con mucha experiencia dentro de la institución educativa deben ser parte importante de la transformación en organizaciones inteligentes porque con el tiempo han adquirido habilidades y conocimientos que pueden compartir con otros integrantes de la institución. Además, esas personas con prolongada experiencia son en las que más ha invertido la organización. Está claro, pues, que este capital intelectual es intangible y que posee conocimientos los cuales le aportan mucho a las instituciones en tanto permiten salvaguardar esos intangibles, no solo como material perteneciente a la memoria histórica de la organización, sino como herramientas para el aprendizaje y el impulso de las actuaciones organizacionales a futuro.

Sin embargo, la tarea de identificar, valorar y salvaguardar el capital intelectual no resulta tan sencillo como aparece en el papel. La tarea de reconocer el capital intelectual y darle su debida valoración exige, en primer término, advertir que el conocimiento desarrollado en la organización aparece, las más de las veces, como una serie de piezas dispersas y que requieren de una mano que las reúna, a la manera de un *puzzle*, en un todo que facilite la identificación de los componentes que le aportan sentido al quehacer de la organización.

Al respecto afirma Hayek (1945) que

(...) el conocimiento de las circunstancias del que tenemos que hacer uso nunca se da de una forma concentrada o integrada, sino solamente como fragmentos dispersos de

un conocimiento incompleto y frecuentemente contradictorio que todos los individuos poseen por separado. (p. 2)

Sin embargo, superado este primer reto, la tarea se torna menos complicada, ya que el capital intelectual se integra para reforzar la gestión del conocimiento desde el liderazgo y la orientación generada desde la gerencia educativa.

Como se observa, el papel del gerente educativo en este sentido es de vital trascendencia, ya que permite articular diferentes componentes pertenecientes al devenir de la institución educativa, los cuales, al estar dispersos, imposibilitan el desarrollo de la institución educativa, pero al ser identificados y articulados, habilitan la transformación de la institución en una organización inteligente.

Es decir, un buen gerente educativo –aquel que propende por la transformación de la institución en organización inteligente–, debe desarrollar múltiples competencias. Una de las más importantes, la de gestionar el conocimiento y otorgar su lugar adecuado al capital intelectual. Lo anterior es impostergable dado que, al habitar en la llamada «era del conocimiento», el gerente educativo no puede desconocer el tiempo histórico o estar de espaldas a sus circunstancias vitales.

De ahí que, en esta tarea de transformación de instituciones educativas en organizaciones inteligentes, resulte fundamental reconocer que los gerentes educativos tienen el reto de saber gestionar el conocimiento organizacional, dado que, de lo contrario, las organizaciones educativas vivirán sumidas en la ignorancia. Como indica Popper (1991) al abordar el tema del conocimiento, la ignorancia

puede ser la obra de poderes que conspiran para mantenernos en ella, para envenenar nuestras mentes instilando en ellas la falsedad, y que ciegan nuestros ojos para que no podamos ver la verdad manifiesta. Esos prejuicios y esos poderes son, pues, las fuentes de la ignorancia. (p. 28)

Es decir, una inadecuada gestión del conocimiento por parte del gerente educativo y su equipo privaría a la institución educativa del privilegio de convertirse en organización inteligente, es decir, en una institución que sepa identificar, recoger y organizar el conocimiento; que sea capaz de facilitar la creación de nuevo conocimiento; que sepa innovar en la gestión del conocimiento; y que, finalmente, sepa reutilizar el conocimiento, integrando los sistemas de información.

Lo sobresaliente de este punto, y quizá la lección más significativa para la formación del gerente educativo, es que, al hablar de gestión del conocimiento, se hace referencia al capital humano, a los activos intangibles y, por ende, al capital más importante y al determinante esencial del valor de las organizaciones (Alzate & Jaramillo, 2015, p. 139).

En otras palabras, al hablar de gestión del conocimiento se hace referencia a las personas y a los tipos de conocimiento que ellas desarrollan, siendo el primero aquel que se refiere a la información a través de la historia de la organización (conocimiento explícito) y el segundo lo que está en la cabeza de las personas (conocimiento tácito o implícito). De ahí que la gestión del conocimiento por parte del gerente educativo tenga su razón de ser en que hace uso del capital humano para beneficiar a la organización, no solo a corto plazo, sino con la mira puesta en lo que significa la construcción de una memoria colectiva a futuro.

Si la tarea como gerentes educativos es, pues, la de saber utilizar el capital humano, entonces dicha tarea debe hacerse de la manera más idónea y pertinente, dado que es necesario mantener



puras las fuentes del conocimiento, porque toda impureza puede convertirse en una fuente de ignorancia (Popper, 1945).

Analizando dicha proposición desde la perspectiva de la gerencia educativa, resulta claro que en la gestión del conocimiento, tema en el que el gerente educativo debe ser especialmente riguroso, se debe privilegiar el manejo correcto de la información existente, porque de ese buen manejo depende el uso que se dará al conocimiento en el mejoramiento de la organización como una entidad en la que todos las estrategias de gestión se desarrollan bajo una perspectiva de inteligencia; es decir, haciendo uso correcto del conocimiento adquirido.

Sin embargo, el reto para el gerente educativo será no conformarse con un mínimo esfuerzo frente a la gestión del conocimiento, porque el conformismo respecto de este componente puede resultar oneroso para la organización, en tanto favorece la pérdida de la memoria organizacional y, por tanto, el fracaso de la transformación de la institución educativa en organización inteligente. Lo anterior, porque es claro que la ignorancia parte de reconocer que el conocimiento es finito, mientras que, y muy por el contrario, la ignorancia y el peligro de caer en ella siempre serán infinitos (Popper, 1945).

**Discusión final:**  
**La institución educativa y la formación integral**

Las instituciones educativas existen con la finalidad de educar al ser humano en sus diferentes dimensiones, buscando así formar un ser integral que contribuya a la transformación y mejoramiento de su entorno.

Resulta conveniente tener en cuenta que la formación, más que una reflexión teórica, es un ejercicio práctico (Pérez et Al., 2016, p 35). Lo anterior conduce a reflexionar acerca de la situación de la educación en Colombia y Latinoamérica, la cual ha sido enfocada hacia un modelo educativo academicista, centrado en contenidos, fragmentado, disperso en áreas o especialidades que no siempre logran integrar el conocimiento de manera que sirva de soporte a la actuación humana, que en esencia es holística. Esta realidad debe generar un cambio, una nueva forma de concebir la educación y una nueva praxis educativa.

Así, la formación integral es un ejercicio vivencial intersubjetivo donde el sujeto se hace cargo de sí mismo (Pérez et Al., 2016) Esto, tal como se ha señalado, involucra una dinámica armónica y relacional con los otros, consigo mismo y con el contexto que le rodea para superar al ser humano fragmentado en hondos desequilibrios. Por tal motivo, es urgente asumir la educación como un proceso de formación integral, dado que no se puede reducir la persona a funciones intelectuales y técnicas para que sea feliz. El ser humano necesita un equilibrio y esto solo se logra con una formación integral que contemple todas las dimensiones que lo constituyen (Arias, 2016). Lo anterior solo es posible si se trabaja de manera pertinente las dimensiones fundamentales y los ejes de desarrollo de la persona, formando al ser humano en madurez integral, para que despliegue sus capacidades e inteligencias y llegue a ser un agente

transformador en su realidad socio-cultural, desempeñándose como líder e innovador en todos sus procesos. Resulta claro que esto se puede lograr si desde la escuela se entregan las herramientas necesarias para lograrlo.

Siguiendo esta línea de reflexión, surge el interrogante sobre el significado de formación integral. Según Pérez et al. (2016), formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que afina su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades artísticas, contribuye a su desarrollo moral y abre su espíritu al pensamiento crítico. No se trata, pues, de educar una sola dimensión del estudiante, sino de tener una mirada holística de la persona, que va en busca de la razón de ser de su existencia. Al respecto afirman Pérez et al. (2016) que la formación integral

(...) debe ir más allá de un contenido temático, implica la generación de ambientes participativos, donde se debata, se pueda disentir, se favorezca la intersubjetividad de manera que la (institución educativa) sea un campo social donde se vive y se construye cultura (...) aquella que permite crecer desde dentro en y para la libertad de la persona. Comprende el desarrollo de la dimensión intelectual, de la conciencia moral, del sentido estético y del pensamiento crítico. (p. 35)

Por lo mismo, la formación integral, como propósito del proceso adelantado por la institución educativa, debe preocuparse en responder a la totalidad del ser, puesto que su objetivo primordial es la socialización del estudiante a partir del desarrollo de su sentido comunitario, pero sin descuidar dimensiones tan importantes como la sensibilidad artística y el pensamiento crítico, cualidades que, en su conjunto, coadyuvan a la maduración de la personalidad del estudiante.

Es por esa razón que a nivel de las instituciones educativas no se debe concebir la formación integral como una mera asignatura, sino que se le debe otorgar su papel de contenido transversal que interviene y está presente en todos los procesos de enseñanza-aprendizaje adelantados en cada una de las áreas del currículo. En ese sentido, la institución educativa se convierte en una suerte de laboratorio en el que los estudiantes aprehenden las competencias que le permitirán desempeñarse con éxito en el campo social, entendido éste como la familia, el trabajo, la ciudadanía, etc.

Se hace énfasis, por tanto, en que la formación integral no puede ser enseñada como un contenido temático que se recibe desde fuera de la persona. La formación integral es una actitud que se siembra con el propósito de movilizar al estudiante desde dentro de sí mismo. Por esa razón, las instituciones educativas deben cuidar que sus planes de área y cada una de las actividades formativas respondan a esa necesidad de formación integral, favoreciendo el desarrollo de las aptitudes intelectuales, artísticas, morales y críticas enmarcadas en el ámbito de la libertad, que constituye el soporte del verdadero desarrollo de las facultades del ser humano.

Es por ello que para la formación integral debe ser asumida como sacar de forma armónica aquello que el individuo tiene en sí mismo para hacerlo en cada momento un ser humano completo y más natural (Pérez et Al., 2016). Se infiere, por tanto, que una institución educativa que busca la formación integral de sus estudiantes no centra su labor pedagógica en una sola dimensión de la persona, sino que reconoce la totalidad del ser, una totalidad que proviene de sus mismas aspiraciones e intereses y que le permite expresar cada una de sus necesidades a través de una realización armónica, que es el verdadero sentido de la formación integral.

Todo esto debe ser tenido en cuenta durante el proceso de formación impartido por las instituciones educativas, puesto que, para que la escuela ayude a desarrollar en el ser humano

(estudiante) una verdadera educación integral, debe permitir y facilitar la construcción del conocimiento y comprometer al estudiante como gestor de transformación desde sus inicios en la educación, a su vez que debe organizar los espacios, escenarios, programas, procesos y proyectos que respondan a la necesidad de hacer innovación educativa y pedagógica, fomentando la formación integral de los estudiantes, teniendo en cuenta, además, los aspectos cognitivos, actitudinales y psicomotrices, de tal manera que el estudiante aprenda a ser persona, a pensar, a actuar, a participar, a decidir y convivir, y para que a través de los valores pueda definir su proyecto de vida en beneficio suyo y de los demás.

Es decir, la institución educativa y, por ende, el gerente educativo como líder de todos los procesos debe orientar sus principios básicos hacia un reconocimiento de la persona como ser libre, trascendente, espiritual, responsable y con principios morales que le permitan al estudiante desempeñarse en la sociedad y en el campo laboral de forma integral.

Desde esta perspectiva, es claro que en la actualidad los niños y jóvenes están continuamente recibiendo información a través de los medios de comunicación y de la sociedad que los rodea, información que en ocasiones genera confusión y desorientación. Esto significa que están asimilando una “educación” que no va acompañada de intenciones formativas. Lo cual dificulta que los niños y jóvenes puedan obtener una formación positiva y productiva fuera de la institución, ya que, debido a las dinámicas sociales de la actualidad, las familias han delegado esta tarea en la escuela.

Por tal motivo, las instituciones educativas deben proporcionar herramientas que contribuyan a la formación integral de los estudiantes como seres responsables, autónomos, independientes y conscientes del papel que deben desempeñar como transformadores sociales, debido a que el ser humano posee múltiples dimensiones. En razón de ese ideal es que la formación integral se

concibe como la respuesta de la educación a cada una de las etapas del desarrollo humano, sin descuidar ninguno de sus intereses ni permitir que sus capacidades sean dejadas de lado frente a las exigencias de la sociedad, porque de lo que se trata es de que exista un equilibrio entre las diferentes dimensiones y que el desarrollo de las capacidades abarque las expectativas que como ser pensante y sintiente posee el estudiante.

La formación integral adquiere, en este contexto, un sentido englobante que trasciende lo que se asigna a la educación formal y no formal en todos los momentos y etapas del ser humano. De ahí que la formación integral se relacione con la práctica de la justicia, en cuanto categoría ético-política, ya que permite orientar los máximos ideales de la formación en torno a lo ético, lo moral, los derechos humanos y la paz (Arias, 2016, p. 16).

Por otra parte, además de ser englobante en tanto respuesta a la totalidad de las dimensiones del ser humano, la formación integral se relaciona con el concepto de justicia, ya que genera actitudes de participación, respeto y vivencia de los derechos humanos; es decir, una formación integral articulada con las dimensiones del desarrollo humano es una pauta para la superación de los conflictos y para la construcción de paz, debido a que permite la formación de un ser humano crítico, incluyente y democrático.

Así mismo, resulta indispensable tener en cuenta al estudiante como un ser humano con emociones, ideales, paradigmas y metas personales. Por esto la motivación que se da al estudiante no solo debe ser la correcta, sino que la institución debe contrarrestar las pseudo-motivaciones creadas por la sociedad y, en especial, las que provienen de los medios de comunicación que conducen a numerosos conflictos emocionales, culturales y psicosociales.

Es por esto, que el contexto del estudiante es fundamental a la hora de hablar de motivación, ya que es la base para tener un lugar en la sociedad y fortalecer la formación integral que le

permita emprender diferentes proyectos. Cabe señalar que “un estudiante se encuentra motivado o desmotivado cuando se enfrenta a numerosas situaciones que tienen que ver con el contexto familiar, educativo, social, emocional y/o psicológico, entre otras” (Alonso & Montero, 1990; citados por Quirós & Jiménez, 2013, p. 94).

En otras palabras, si en las instituciones educativas se logra comprender que la motivación es fundamental para movilizar el pensamiento de una forma real, resulta fácil diseñar programaciones que generen movimiento de ideas en los estudiantes, partiendo del hecho de superar los docentes formados en el paradigma tradicional y arriesgándose a proponer estrategias para los estudiantes del presente siglo. Por tal motivo, se debe tener la mente abierta y una disposición al cambio ya que, como se mencionó anteriormente, los estudiantes que se están formando en estos momentos, viven experiencias distintas a las vividas por sus maestros; teniendo en cuenta sus realidades personales y pensar en el futuro.

Quirós & Jiménez (2013), por su parte, aseguran que una persona con un estado motivacional elevado, por lo general enfrenta retos que son claves en la vida. Es oportuno afirmar que la actitud es un componente que funciona como agente transformador en el ser humano y que marca las pautas en el estado anímico y su forma de ver la realidad del mundo.

Así, cuando los estudiantes reciben constante apoyo de parte de sus familias, se percibe una motivación alta y los resultados obtenidos en las instituciones educativas son óptimos porque se trabaja en asocio con la familia para generar acciones que impacten positivamente y generen una formación integral de calidad. Es en ese sentido resulta pertinente advertir que la actitud de los estudiantes es tangible cuando se recibe motivación de la familia. Por ello, se destaca la familia como un apoyo fundamental para desarrollar dicha actitud, sin desconocer el papel que juega la institución educativa (Quirós & Jiménez, 2013).

Dado lo anterior, se puede afirmar que, si el gerente educativo se propone como meta que la institución educativa oferte una excelente formación integral, es importante pensar en los intereses propios y colectivos, ya que estos son el punto de partida para vivir en sociedad. A este respecto, es prioritario pensar la formación integral en función de armonizar los intereses de la sociedad, el Estado y el sector educativo con las necesidades y sueños de los estudiantes (Cantor et al., 2016).



## Conclusiones

Con base en lo dicho, es claro que la gerencia educativa busca la transformación, identificación de las características y cambios que deben darse al interior de la institución educativa, estableciendo como meta fundamental de todo el proceso formativo el ideal de convertirse en una organización inteligente en la que el pensar, el sentir y el actuar vayan encaminados hacia la ruta de la calidad total.

Por otra parte, la Gerencia educativa tiene en cuenta las necesidades de su contexto, con el fin de generar cambios y motivar las tareas de capacitación que deben experimentar y afrontar las instituciones.

En cuanto a la gerencia educativa, cabe resaltar que se interesa en formar integralmente a la persona que busca liderar procesos constructivos en los que cada individuo aporte desde su particularidad a la generación de una nueva visión de la sociedad y de la educación, en la que los estudiantes reciban una formación de calidad y en la que todos los componentes, desde los académicos hasta los económicos y estratégicos, cumplan el intención de responder a propósitos pedagógicos más que a intereses ideológicos, políticos o comerciales

Igualmente, se evidencia que la gerencia educativa debe tener presente que su papel fundamental es transformar a las futuras generaciones, seres humanos que pronto asumirán las riendas de la sociedad y que estarán a la cabeza de las instancias de poder en las comunidades.

Con respecto a las instituciones educativas, se recalca que deben dar un salto hacia la transformación y que para dicha tarea requieren líderes que sean, además de guías motivacionales, gestores del trabajo pedagógico, gerentes en mangas de camisa, más que ejecutivos que ordenan y firman desde la comodidad de una oficina. En esa misma línea, las

instituciones educativas deben reconocer que una transformación se da cuando el ser humano es visto desde la multiplicidad de dimensiones que lo integran y desde su esencia social, sin olvidar que una institución educativa que tenga como propósito la transformación en organización inteligente, debe dar especial interés a examinar si la formación que ofrece persigue la integralidad.

Así mismo, con respecto al tema de las instituciones educativas en su propósito de transformarse en organizaciones inteligentes, cabe advertir que su primer reto es la implementación de las nuevas tecnologías, no solo como una tarea de modernización y adecuación a las exigencias socio-culturales del momento, sino como un camino de preparación para establecer políticas de calidad que faciliten el diálogo intergeneracional y la aplicación de habilidades inclusivas que agilicen el cambio organizacional.

Sobre el tema de la transformación de una institución en organización inteligente es evidente que requiere de un líder que encabece los procesos de mejoramiento, sin descuidar el crecimiento y cualificación del equipo, ya que son ellos los encargados de ejecutar y controlar las decisiones asumidas.

Un tema que cobra interés es el de la formación integral ya que se convierte en la tarea más importante de una institución con intenciones de ser organización inteligente, dado que su tarea es la de formar al individuo en su rol social, destacando en él todas las dimensiones de su personalidad y favoreciendo que dicha formación integral le permita involucrarse con facilidad en el engranaje social.

En ese mismo sentido, las instituciones educativas deben tener presente que existen unos intangibles que facilitan los objetivos. Muestra de esto es la gestión del conocimiento, herramienta que debe ser de primer orden para el gerente educativo en tanto exige, de parte de

toda la comunidad educativa, la sistematización de los procesos y, por ende, el cambio de formas de pensar y de paradigmas. Por ello, en las instituciones educativas se debe priorizar el papel del capital intelectual ya que es en la riqueza del talento humano donde se originan verdaderos cambios.

Finalmente, una transformación hacia organizaciones inteligentes requiere que las instituciones educativas valoren con ahínco a cada uno de los integrantes del equipo, sobre todo a los que poseen más experiencia, ya que son ellos los llamados a abanderar los procesos de empoderamiento y quienes, con base en el conocimiento adquirido, prepararen las nuevas generaciones en el respeto a la identidad de las instituciones, porque cuando se rompe dicho ciclo, las instituciones pierden su razón de ser y se ven abocados a repetir los errores del pasado.

## Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina, editorial: Troquel.
- Alonso, J. & Montero, I. (1990). Motivación y aprendizaje escolar. En: Quirós, E. & Jiménez, X. (2013). *La actitud hacia la docencia, la formación integral en la educación secundaria y a su proyecto de vida: Una visión desde los estudiantes de colegios en áreas rurales*. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/viewFile/5022/4805>
- Alzate, F. & Jaramillo, A. (2015). La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. En: *Revista Gestión de la Educación*, Vol. 5, N° 2, [137-150].
- Arias, R. (2016). Relaciones entre la justicia escolar y la formación integral. En: Castillo, L. (2016). *Formación integral: hallazgos de investigación y reflexiones para la docencia*. Bogotá: Kimpres, Universidad de la Salle.
- Cantor, O. et Al. (2016). Educar para el reconocimiento y la construcción de proyectos de vida solidarios: dos claves para formar Integralmente en tiempos de paz. En: Castillo, L. (2016). *Formación integral: hallazgos de investigación y reflexiones para la docencia*. Bogotá: Kimpres, Universidad de la Salle.
- Escallón, I., Richler, D & Porter, G. (2013). *Guía de indicadores de prácticas pedagógicas que favorecen la atención a la diversidad*. Fundación Compartir. Recuperado de [https://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/GOBIERNO\\_MEN/1-guia-de-indicadores-de-practicas-pedagogicas-que-favorecen-la-atencion-a-la-diversidad.pdf](https://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/GOBIERNO_MEN/1-guia-de-indicadores-de-practicas-pedagogicas-que-favorecen-la-atencion-a-la-diversidad.pdf)
- Ezpeleta, J. & Furlan, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000919/091936SB.pdf>
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós. Buenos Aires.
- Fierro, M. (1992). La gestión escolar por los maestros como apoyo a la recuperación de la identidad profesional del magisterio. En: Ezpeleta, J. & Furlan, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000919/091936SB.pdf>
- Jaeger, W. (2001). *Paideia: los ideales de la cultura griega*. México: Fondo de cultura económica.
- Hayek, F. (1945). *El uso del conocimiento en la sociedad*. Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_080\\_12.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_080_12.pdf).

- Méndez, E. (2012). *Gerencia de las organizaciones educativas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158008.pdf>
- Palacios, N. (2013). Transformación y crisis de la escuela: algunas reflexiones sobre el caso colombiano. En: *Revista historia de la educación latinoamericana* - Vol. 15 No. 21, julio-diciembre, p. 335 - 375. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TransformacionYCrisisDeLaEscuela-4782906.pdf>
- Pérez et al. (2016). La formación integral, constructora de relaciones humanas. En: Castillo, L. (2016). *Formación integral: hallazgos de investigación y reflexiones para la docencia*. Bogotá: Kimpres, Universidad de la Salle.
- Popper, K. (1991). *Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico*. Barcelona: Paidós.
- Quirós, E. & Jiménez, X. (2013). *La actitud hacia la docencia, la formación integral en la educación secundaria y a su proyecto de vida: Una visión desde los estudiantes de colegios en áreas rurales*. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/viewFile/5022/4805>
- Ramírez, L. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. Colombia, educación y educadores, volumen 7.
- Rivera, J. & Alzate F. (2012). *La Gerencia de Proyectos como Posibilidad de Creación y Transformación*. UCM.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Estados Unidos, Editorial Granica.
- Spence, C. (2009). Vision of Hope. Toronto: Consejo Escolar del Distrito de Toronto. En: Escallón, I., Richler, D & Porter, G. (2013). *Guía de indicadores de prácticas pedagógicas que favorecen la atención a la diversidad*. Fundación Compartir. Recuperado de [https://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/GOBIERNO\\_MEN/1-guia-de-indicadores-de-practicas-pedagogicas-que-favorecen-la-atencion-a-la-diversidad.pdf](https://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/GOBIERNO_MEN/1-guia-de-indicadores-de-practicas-pedagogicas-que-favorecen-la-atencion-a-la-diversidad.pdf)
- UNESCO (2005). *Guidelines for Inclusion. Ensuring Access to Education for All*. [Orientaciones para la inclusión. Asegurar el acceso a la Educación para Todos.] Paris, UNESCO.