



Gestión Pedagógica del Talento  
Humano en el Hogar Comunitario  
Gotitas de Amor

**DEYSI KATERINNE MURILLO**



Universidad  
Católica  
de Manizales

2020



**Gestión Pedagógica del Talento Humano en el Hogar Comunitario Gotitas de Amor**

**Estudiante:**

**Deysi Katerinne Murillo Moreno**

**Tutora:**

**Sandra Bibiana Burgos Laiton**

**Universidad Católica de Manizales**

**Facultad de Educación**

**Especialización en Gerencia Educativa**

**Manizales, Colombia**

**2020**



**Gestión Pedagógica del Talento Humano en el Hogar Comunitario Gotitas de Amor**

**Deysi Katerinne Murillo Moreno**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en

Gerencia Educativa

**Tutora:**

**Sandra Bibiana Burgos Laiton**

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

**2020**

**Dedicatoria**

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría  
para emprender acciones de superación,  
con el anhelo de servir a la educación.

A mi madre Gladis Antonia Moreno,  
por su ejemplo de superación y responsabilidad,

A todos mis seres queridos:  
por su amor, su comprensión  
y apoyo incondicional,  
por ser ellos el eje de mis aspiraciones  
y el aliciente espiritual para mi crecimiento personal y profesional

Deysi Katerinne Murillo Moreno

### **Agradecimientos**

Al culminar el presente trabajo de investigación expreso mis sinceros agradecimientos a:

Directivos y Docentes de la Universidad Católica de Manizales, por brindarme los espacios de fortalecimiento pedagógico y formación profesional.

Madres comunitarias del Hogar comunitario Grupal gotitas de amor del Municipio de Arbeláez (Cund.), por su apoyo y participación en el desarrollo del trabajo investigativo.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de la investigación.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

**Gestión Pedagógica del Talento Humano en el Hogar Comunitario Gotitas de Amor**  
**Pedagogical Management of Human Talent in the Community Home Droplets of Love**

**Contenido**

	p.
Ámbito-Localización .....	10
Definición del Problema .....	17
Problema de Conocimiento.....	21
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivo Específicos .....	22
Justificación .....	23
Fundamentación.....	26
Gerencia Administrativa .....	26
Gerencia Educativa .....	33
Liderazgo .....	36
Gestión y Gestión Pedagógica.....	39
Componentes de Atención.....	42
Aprendizaje Significativo .....	43
Diseño Metodológico.....	48
Diagnóstico .....	48
Planificación .....	49
Ejecución .....	49
Evaluación .....	50
Cronograma de Actividades .....	51
Recursos Humanos .....	52



Recursos Financieros .....	53
Hallazgos y Resultados .....	54
Conclusiones .....	56
Recomendaciones .....	58
Referencias .....	59
Apéndices .....	64

**Lista de figuras**

Figura 1 .....	11
Figura 2 .....	14
Figura 3 .....	14
Figura 4 .....	15
Figura 5 .....	16
Figura 6 .....	19
Figura 7 .....	20
Figura 8 .....	28

**Lista de tablas**

Tabla 1 .....	18
Tabla 2 .....	19
Tabla 1. ....	42
Tabla 2 .....	45
Tabla 3 .....	45
Tabla 4 .....	46

Tabla 7 ..... 51

Tabla 8 ..... 53

### Ámbito-Localización

La institución seleccionada para desarrollar este proyecto de desarrollo pertenece a la modalidad comunitaria identificado como servicio de Hogar Comunitario de Bienestar (HCB) del tipo agrupado, institucional, tradicional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), su nombre o razón es *Hogar Comunitario de Bienestar Familiar Gotitas de Amor*<sup>1</sup>, la cual es una Unidad Básica de Atención (UBA) operada por la Entidad Administradora de Servicios (EAS) llamada Asociación de padres usuarios de hogares comunitarios de Bienestar Familiar El Futuro de los Niños Arbelaeences, identificado con NIT. 808000174-4, la cual se encuentra ubicada (ver figura 1), en la zona urbana del municipio de Arbeláez, en el departamento de Cundinamarca, con cupo para 36 niños y niñas entre los 18 meses y 5 años de edad.

La UBA declara como Misión:

Proporcionar a los niños desde los dieciocho (18) meses hasta los cinco (5) años gratas y enriquecedoras experiencias que lo lleven a disfrutar de una infancia feliz y recordar su paso por EL HOGAR GOTITAS DE AMOR, como una etapa inolvidable de sus vidas. A su vez cimentar las bases de su crecimiento personal e intelectual imprimiendo un sello característico y una huella indeleble basada en los principios, seguridad, independencia, organización, disciplina y responsabilidad, garantizando un ingreso exitoso al sistema escolar.

---

<sup>1</sup> Actualmente el servicio que prestaban las unidades de servicio de Bienestar Familiar, son reconocidas como unidades de atención básica (UBA) en modalidad de Hogares Comunitarios de Bienestar Agrupados.

**Figura 1**

*Ubicación de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor en el municipio de Arbeláez*



Nota: La imagen presenta la ubicación de la UBA del ICBF en el municipio. Adaptado de Google Maps, 2020, <https://www.google.com/maps/@4.2720012,-74.4151342,16z>

La unidad básica de atención estudiada también plantea como Visión:

Mantener e incrementar el reconocimiento como uno de los mejores hogares comunitarios agrupados, que busca inculcar en los niños valores, responsabilidad, optimismo, conocimientos y pasión por lograr sus objetivos a través de la vida, proyectándolos al futuro como agentes activos, reflexivos y positivos para nuestra sociedad. (Asociación de padres usuarios de los hogares comunitarios de Bienestar Familiar El futuro de los niños arbelaeños Modalidad agrupado, 2017, pp. 15-18)

Esta asociación inició sus labores el 22 de febrero de 1990, fundándose al haber muchos niños solos en la casa o por la calle debido a que las madres necesitaban salir a trabajar, dando inicio a la creación del grupo de madres comunitarias al cual el ICBF les da el nombre, siendo conformada por varias unidades. Por su parte la UBA estudiada recibe el nombre en el año 2000,

como resultado de la agrupación de todas las UBA del municipio en respuesta al pedido que cada una llevara su propio nombre.

Los Hogares Comunitarios de Bienestar Agrupados son atendidos por agentes educativos (AE) comunitarios llamados *madres o padres comunitarios (as)*, los cuales deben cumplir con un perfil que contempla haber residido en el sector donde funcione el HCB por lo menos durante un año; ser técnico profesional o normalista; tener entre 20 y 45 años de edad al momento de su ingreso a la institución; ser apto medicamente para desarrollar la labor, certificado por un médico; ser reconocido en su comunidad por su solidaridad, convivencia y valores cívicos; no presentar antecedentes judiciales ni el agente educativo, ni las personas mayores de 18 años que viven con él; tener disponibilidad de tiempo de acuerdo con la jornada de atención definida; no haber sido retirado de otros servicios de atención a la primera infancia por incumplir sus obligaciones y los lineamientos del programa.

Con base en el perfil descrito, la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor cuenta con 6 agentes educativos quienes se comprometen a cuidar de una excelente presentación de la madre o padre comunitaria (o), como la de las instalaciones; programar y ejecutar semanalmente el plan pedagógico según las políticas de la primera infancia; cumplir en su hoja de vida con todos los requisitos establecidos; programar, de acuerdo a la consolidación de las fichas integrales, las actividades a desarrollar con los padres de familia y los grupos de estudio de trabajo.

Adicionalmente, se comprometen a diligenciar los registros de asistencia previstos; entregar a los padres de familia o acudientes del niño el complemento en especie para vacaciones de fin de año, haciendo firmar con número de cédula constando su entrega; observar el desarrollo de los niños a través de la aplicación de la escala cualitativa del desarrollo infantil al ingreso y

registrar trimestralmente el avance de cada menor; tratar a los niños con respeto, garantizando la inclusión en igualdad de condiciones.

De la misma forma, se comprometen a reportar a los entes de protección y atención (Comisaría de familia, Personería municipal, Estación de policía, Hospital, ICBF) los casos de maltrato detectados; permitir el acceso al hogar comunitario de personas, autoridades o cualquier funcionario que lo requiera con previa identificación; garantizar el óptimo manejo de todos los recursos, que sean asignados a cada hogar; capacitar personal para desempeñar labores como madres comunitarias suplentes en caso de que se requiera.

Finalmente, el compromiso es también ejercer con eficacia las funciones a cargo de madre comunitaria; cumplir las órdenes inherentes al cargo que le impartan sus superiores; dar un trato cortés a sus compañeras (os); cumplir la jornada de trabajo y dedicar la totalidad de su tiempo reglamentario a las funciones propias de su cargo; velar por la conservación de los útiles, equipos, muebles y bienes que le sean confiados y; observar una conducta pública con el decoro y la dignidad del cargo.

Entre los aspectos culturales más relevantes en la formación de los niños y niñas usuarios de la EAS Asociación de padres usuarios de Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar El futuro de los niños arbelaeños encontramos tradiciones religiosas, decembrinas, y verbenas populares entre otras, que son rescatadas e inculcadas a ellos con el respeto y la motivación necesaria para la apropiación de estas como algo ancestral. Algunas de estas tradiciones históricas del municipio de Arbeláez son las siguientes:

- Cumpleaños de Arbeláez. Se celebra el 16 de enero de cada año siendo festejado el fin de semana anterior con juegos pirotécnicos, alborada, ciclopaseo, patinaje, santa eucaristía, encuentros deportivos, concurso de carrozas por barrios y el gran cierre con baile popular.

- Corpus Christi. Ha sido costumbre por muchas décadas en el municipio celebrar esta fiesta católica con hermosos tapetes hechos en aserrín y adornados con flores, frutas y demás productos propios del municipio; Estos dibujos alusivos a esta celebración son diseñados y elaborados por alumnos, profesores, padres de familia y en general toda la comunidad se hace participe en esta magna ceremonia (ver figuras 2 y 3).

### Figura 2

*Imágenes de la celebración del Corpus Christi en Arbeláez*



Nota: Tomada de Corpus Christi, Fiesta de Iglesia Católica, 2015, en:

<https://www.facebook.com/alcaldiadearbelaez/posts/916307335097380/>

### Figura 3

*Corpus Christi en Arbeláez*



Nota: Adaptadas de *Alcaldía Municipal de Arbeláez* [Fotografías], Corpus Christi Arbeláez 2015, <https://www.facebook.com/alcaldiadearbelaez/posts/916307335097380/>

- Diablada. Tradición popular que ocurre entre el 16 y el 24 de diciembre. Esta tradición consiste en que un grupo de hombres, mujeres y niños se disfrazan con trajes y máscaras coloridas y con una vejiga de toro inflada y amarrada a una soga, y esta a su vez a un palo, asumiendo el rol de "diablos" y están dispuestos a perseguir a quienes los "torean", gritándolos y llamándolos con la expresión ¡Diablo! ¡Diablo! ¡Diablo! Las personas que los han llamado, tratan de correr y esquivar los azotes que los diablos imparten con las vejigas. El juego termina cuando quien torea levanta las manos en señal de alto. Esta tradición simula la expiación de los pecados que ocurre en los días de la novena navideña hasta el nacimiento del mesías, según la tradición cristiana. Esta tradición se realiza desde 1908 y fue instaurada por el Sacerdote Alberto García Aráoz (ver figura 4).

#### **Figura 4**

*Imagen del grupo de Diablada en Arbeláez*





Nota: Adaptada de *Diablada* [Fotografía], Arbeláez una belleza inusual, s.f., Google

<https://fusaconecta.wordpress.com/2016/12/19/arbelaez-una-belleza-inusual/>

- Apuesta de disfraces. En la apuesta, el pueblo se divide en dos equipos y cada uno escoge un líder. El bando que descubra primero al líder del otro equipo es el ganador. Los participantes confeccionan sus disfraces y en la noche del 28 de diciembre, en el parque principal, danzan y caminan alrededor de él durante dos horas. Ese es el tiempo límite para descubrir a los capitanes (ver figura 5).

### Figura 5

*Imagen de la Apuesta de Disfraces en el municipio de Arbeláez.*



Nota: Adaptada de *Fiesta de Disfraces* [Fotografía], Festividades del municipio de Arbeláez, 2015, En:

<http://festividadesmunicipioarbelaez.blogspot.com/2011/04/>

### Definición del Problema

El Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor tiene como operador contratista a la entidad administradora de servicios Asociación de padres usuarios de hogares comunitarios de Bienestar Familiar El futuro del niño arbelaence, la cual debe cumplir con los estándares y lineamientos establecidos por el ICBF, esta asociación como su nombre lo dice es liderada por padres de familia y dentro de ella puede participar una madre comunitaria, esta es una entidad sin ánimo de lucro la cual maneja única y exclusivamente los recursos asignados por el ICBF.

El presente proyecto de desarrollo surge del interés por conocer cómo llevan a cabo la gestión pedagógica los agentes educativos en la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor observando, entre otros, los siguientes problemas: la planeación pedagógica es imperfecta; el uso de recursos académicos existentes es erróneo; hay carencia de metodologías adecuadas para enseñar a los niños y niñas; no se emplean suficientemente herramientas TIC disponibles en la actualidad; la formación de algunas agentes educativas es insuficiente para la educación en la primera infancia y; falta mayor y mejor capacitación por parte de profesionales en el tema, con el apoyo de la EAS y del ICBF, los cuales se analizan con la ayuda de la Matriz de Vester (ver la tabla 1) para identificar causas y efectos de la situación problemática: la gestión pedagógica de los agentes educativos de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor no es efectiva.

Se obtienen los parámetros (líneas paralelas a cada eje en el plano cartesiano) mediante las fórmulas:

$$\text{Parámetro vertical} = \frac{\text{Mayor valor de fila}}{2} \text{ y,}$$

$$\text{Parámetro horizontal} = \frac{\text{mayor valor de columna}}{2}$$

**Tabla 1***Matriz de Vester en la Definición del Problema*

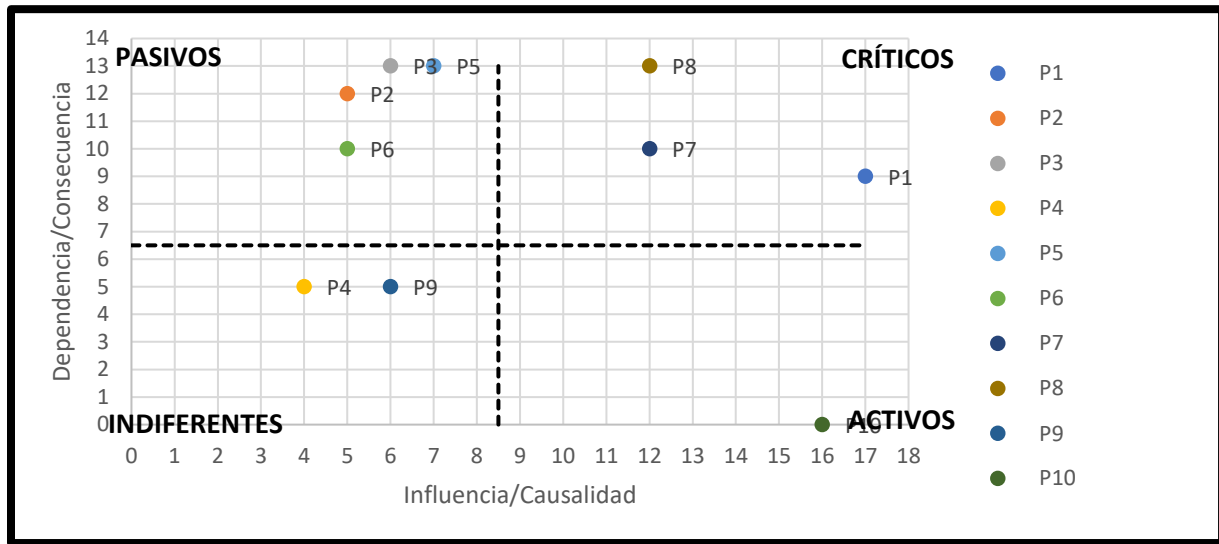
La gestión pedagógica de los agentes educativos de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor no es efectiva												
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
P1	Poca intencionalidad pedagógica en el acompañamiento de los AE de la UBA	0	1	3	2	2	2	3	3	1	0	17
P2	Insuficientes espacios educativos significativos	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	5
P3	El acompañamiento de los agentes educativos carece de intencionalidad pedagógica	2	1	0	0	1	1	1	0	0	0	6
P4	Insuficientes espacios y juguetes que propicien la actividad física de los niños y niñas	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	4
P5	No se aplica la resolución de problemas para promocionar la reflexión y el discernimiento	1	0	2	0	0	2	0	2	0	0	7
P6	Limitado uso de lenguajes expresivos para desarrollar capacidades cognitivas y sociales	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	5
P7	Insuficiente conocimiento de metodologías que permiten superar el aprendizaje por instrucción	1	2	2	0	3	1	0	2	1	0	12
P8	El uso de metodologías de enseñanza propuestas por el ICBF es desacertado	2	1	2	1	2	1	2	0	1	0	12
P9	El material didáctico con que cuenta la UBA es insuficiente	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	6
P10	Los agentes educativos (AE) de la UBA no tienen suficiente capacitación sobre gestión pedagógica	2	3	3	0	2	2	2	2	0	0	16
DEPENDENCIA		9	12	13	5	13	10	10	13	5	0	72

Para ayudar a la clasificación de los problemas, se ubican las líneas en el punto 9 paralela al eje Y, y en el punto 6,5 paralela al eje X respectivamente; obteniendo los cuadrantes para la clasificación de problemas en: Pasivos, Activos, Críticos e Indiferentes, en los cuales se ubican los problemas (ver figura 6 y tabla 2). Con esta clasificación de los problemas se construye el árbol de problemas (ver figura 7), el cual muestra cuáles de ellos son causas/causantes, cuales consecuencias/efectos de la situación problemática manifestada (La gestión pedagógica de los

agentes educativos de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor no es efectiva) y cuales son indiferentes para ella:

**Figura 6**

*Cuadrantes de problemas en la matriz de Vester*



**Tabla 2**

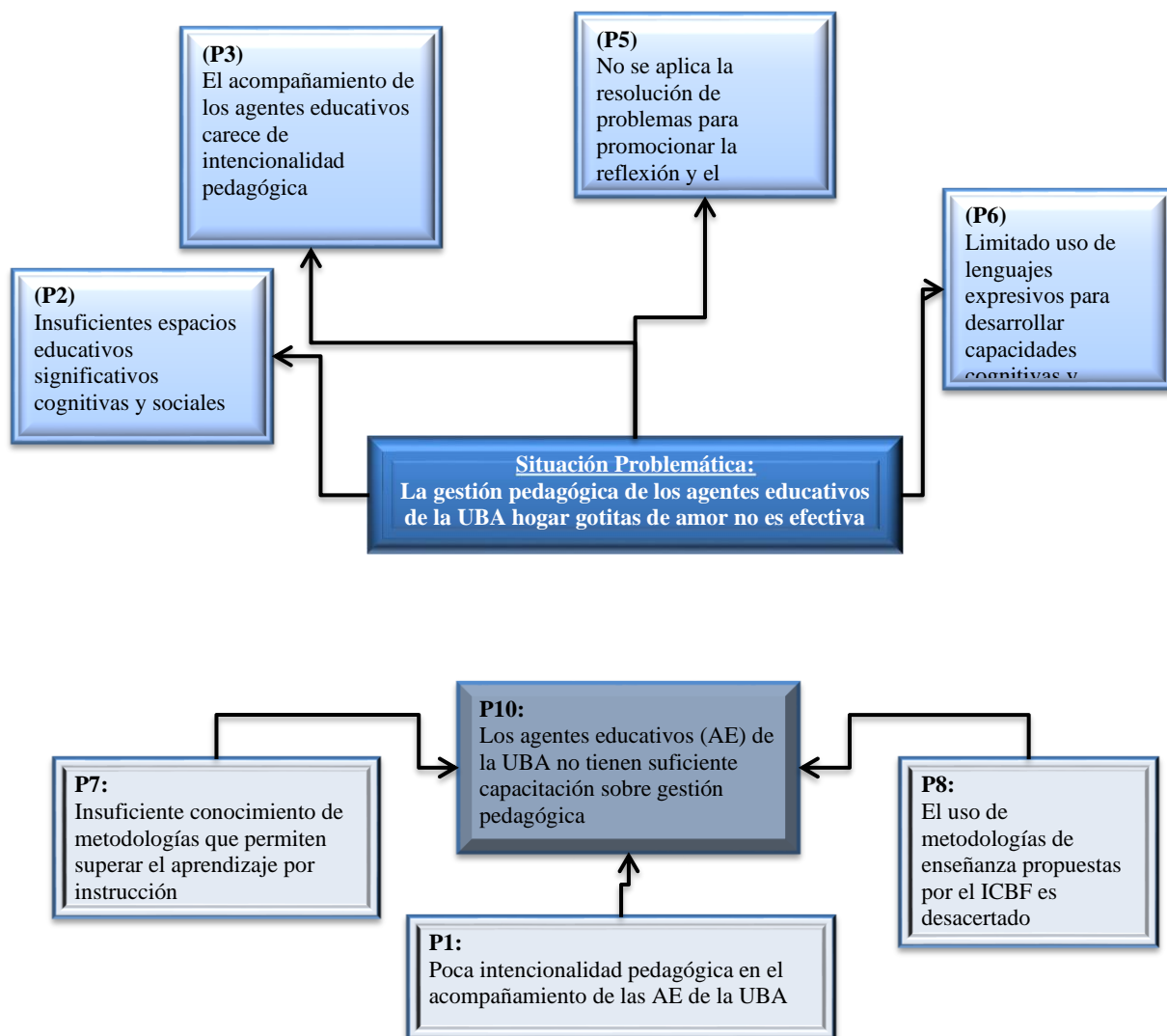
*Ubicación de los problemas en los cuadrantes*

<p><b>PROBLEMAS PASIVOS:</b></p> <p><b>P2:</b> Los espacios educativos significativos son reducidos</p> <p><b>P3:</b> Los espacios educativos significativos son reducidos</p> <p><b>P5:</b> No hay uso de la resolución de problemas para promocionar la reflexión y el discernimiento</p> <p><b>P6:</b> No se propicia el uso de lenguajes expresivos que desarrollen capacidades de pensamiento y elección</p>	<p><b>PROBLEMAS CRÍTICOS:</b></p> <p><b>P1:</b> El acompañamiento de los agentes educativos carece de intencionalidad pedagógica</p> <p><b>P7:</b> El conocimiento de metodologías que permiten superar el aprendizaje por obligación es reducido</p> <p><b>P8:</b> El uso de metodologías de enseñanza - propuestas por el ICBF es desafortunado</p>
<p><b>PROBLEMAS INDIFERENTES:</b></p> <p><b>P4:</b> Los espacios y juguetes que propician la actividad física de los niños son escasos</p> <p><b>P9:</b> El material didáctico con que cuenta la UBA es insuficiente</p>	<p><b>PROBLEMAS ACTIVOS:</b></p> <p><b>P10:</b> Los agentes educativos (AE) de la UBA no tienen suficiente capacitación sobre gestión pedagógica</p>

- Causantes: Poca intencionalidad pedagógica en el acompañamiento de los AE de la UBA; Insuficiente conocimiento de metodologías que permiten superar el aprendizaje por instrucción; Uso de metodologías de enseñanza propuestas por el ICBF es desacertado; Los AE de la carecen de suficiente capacitación sobre gestión pedagógica.

Figura 7

Árbol de problemas



Nota: Los problemas P4 y P9 se ubican en el cuadrante de indiferentes frente a la situación problemática

- Consecuencias: Insuficientes espacios educativos significativos; El acompañamiento de los agentes educativos carece de intencionalidad pedagógica; No se aplica la resolución de problemas para promover la reflexión y el discernimiento; Limitado uso de lenguajes expresivos para desarrollar capacidades cognitivas y sociales.
- Indiferentes: Insuficientes espacios y juguetes que propicien la actividad física de los niños y niñas; El material didáctico con que cuenta la UBA es insuficiente.

### **Problema de Conocimiento**

¿Cómo fortalecer la gestión pedagógica de los agentes educativos de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor, con ayuda de la implementación de estrategias metodológicas de enseñanza diferentes a las actualmente usadas?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Favorecer el desarrollo integral de niños y niñas menores de cinco años de la unidad básica de atención Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor mediante la puesta en funcionamiento de estrategias metodológicas que fortalezcan la gestión pedagógica del talento humano en el proceso de aprendizaje significativo.

### **Objetivo Específicos**

Llevar a cabo el diagnóstico situacional de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor en aspectos relacionados con la caracterización del servicio desde lo pedagógico.

Determinar metodologías de enseñanza que desarrollen en los alumnos habilidades, destrezas y actitudes que promuevan el aprendizaje significativo.

Gestionar ante el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar capacitaciones con expertos sobre temas de gestión realizables en actividades de carácter pedagógico, para brindar a las agentes educativas herramientas actualizadas de trabajo con la primera infancia.

## Justificación

Este proyecto fundamenta su realización en el artículo primero del Código de la Infancia y la Adolescencia colombiano, el cual establece como finalidad del mismo “garantizar los niños, a las niñas y a los adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión” (Ley 1098 de 2006). La misma ley define en el artículo 29 a la primera infancia como la “etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano. Comprende la franja poblacional que va de los cero (0) a los seis (6) años de edad” (Ley 1098 de 2006).

La Secretaría de Educación de Bogotá (SED), durante la alcaldía entre 2012 y 2016 indicó:

... es ampliamente reconocido que durante los primeros **seis años de vida** [negrillas agregadas], incluso desde la gestación, se producen profundas transformaciones en el desarrollo del ser humano, que han ameritado el estudio en profundidad de sus implicaciones en la vida posterior... los niños y las niñas tienen capacidades físicas, cognitivas, emocionales y sociales, que sirven de fundamento para el aprendizaje, la comunicación, la socialización y en general para el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias durante los años posteriores. (Bogotá Humana, 2012-2016, s.p.)

De acuerdo con Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) son espacios institucionales especializados que garantizan, a la primera infancia, una atención con calidad, prestando servicios de *educación inicial* y cuidado calificado, ideados como un servicio complementario a las acciones de las familias y la comunidad, con la



participación de seis factores interrelacionados entre sí: familia, salud y nutrición, pedagogía, talento humano, ambientes educativos y protectores, administración y gestión.

Gracias a una observación no estructurada y al análisis documental de fuentes primarias se colige que las agentes educativas en la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor asumen los procesos pedagógicos, reproduciendo saberes sin desarrollar en niñas y niños posibilidades de transformar la realidad propia ni promover la producción de ideas novedosas, por consiguiente no es posible que se evalúe el Índice Sintético de Calidad Educativa (ICSE) el cual mide a las instituciones en cuatro componentes, a saber: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar.

Los seres humanos necesitan una formación que comprenda la concepción del mundo, la sociedad y la vida, en cuanto a valores, creencias, tradiciones, etc., la cual demuestre el referente histórico y cultural de una comunidad, la apropiación responsable del lugar donde habitan, de su gente y del proceso de desarrollo que ha sufrido a lo largo de la vida. Sin embargo, la estructura colectiva de la escuela, entendida como institución educativa, sin considerar el nivel, mantiene una diferencia entre lo que se entiende como educación y lo que demanda de ella la sociedad en el siglo XXI (Ministerio de Educación de Perú, 2020, p. 12).

Esta situación lleva a que se haga un giro del modelo de gestión escolar centrándolo en “los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes” (Ministerio de Educación de Perú, 2020, p. 13).

En Colombia, la educación inicial integral ocupa un importante lugar en las políticas de gobierno, generando acciones pertinentes que brindan atención, ofrecimiento de programas y proyectos que incidan en mejores condiciones de vida para los niños y las niñas en sus primeros

años de vida. Asimismo, es importante tener en cuenta la necesidad de muchas familias por acceder a estos programas brindados por el estado, donde encontramos personas dispuestas a cuidar a sus hijos, mientras ellos cumplen con sus actividades laborales y así poder llevar un sustento diario a sus hogares.

Las madres comunitarias del ICBF han jugado un papel histórico en la atención de los niños y niñas, entrando a cubrir las necesidades de cuidado y protección. Es así, que podemos decir que quienes han caminado con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar desde 1986 en los procesos comunitarios de atención a los niños y niñas han sido las madres comunitarias, hecho por el cual son ellas quienes han hecho un gran aporte frente a la atención de la primera infancia del país.

Con base en la observación no estructurada y la participación directa en el contexto se encuentra que las madres comunitarias de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor, continúan ejerciendo su rol de manera compleja porque al tiempo que atienden a niños y niñas de la primera infancia, existen otras modalidades atendidas por profesionales con estudios (técnicos, tecnológicos o profesionales).

Por consiguiente, es necesario que las AE se actualicen en la dimensión pedagógica para responder a las demandas de la sociedad y a los requerimientos de desarrollo de los niños y las niñas, de no hacerlo tenderán a la pérdida de sus cargos ya que se busca una mejor cualificación del talento humano para atender a la primera infancia.

La situación descrita en el párrafo anterior evidencia aún más la necesidad de fortalecer la gestión pedagógica de las madres comunitarias, buscando nuevas estrategias e incorporando las distintas ideas de la educación inicial propuestas en la política pública y, de igual manera, identificar qué tanto cambian sus concepciones, prácticas y ejercicio de su rol.

## Fundamentación

Este capítulo está dedicado a la presentación de conceptos, leyes y teorías sobre los constructos de gerencia administrativa, gerencia educativa, liderazgo, gestión pedagógica, componentes del servicio y aprendizaje significativo que dan base a este proyecto.

### Gerencia Administrativa

Este proyecto de desarrollo se apropia del concepto establecido en la *Propuesta Educativa y Pedagógica del Programa en Gerencia Educativa* de la Universidad Católica de Manizales, citado por Ospina; Burgos y Madera:

(...) la necesaria capacidad de la organización [en cabeza de sus directivos] para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano (...); debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos (...), de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más [y mejor]. (2017, p. 188)

En este concepto, se detectan dos características que deben buscar los gerentes en sus organizaciones; por una parte estabilidad de lo que ha venido funcionando y, por otra, reorientaciones que lleven al crecimiento de su organización en los aspectos cuantitativo y cualitativo.

Esta situación deja al modo de gerenciar basado en la administración estratégica, expresada en la literatura como planeación, en una disyuntiva, especialmente si se tiene en cuenta que el término *estrategia* es usado como sinónimo de estabilidad y no de cambio, considerando que, generalmente, las instituciones procesan planes estratégicos con el fin de establecer derroteros y patrones de acción al tiempo que se estimula la cooperación de sus integrantes alrededor de unos principios generales ya definidos.

La clave para llevar a cabo una labor gerencial adecuada yace en el entendimiento que tengan los directivos para usar las estrategias preestablecidas (cuando sea necesario o no hacerlo cuando no sea necesario), e incentivar la creación de nuevas que las reemplacen, teniendo cuidado para no excederse en ninguno de los dos sentidos ya que al exagerar en una u otra dirección puede llevar a que la inhabilidad para centrarse en lo existente, o la incapacidad para cambiarlo dañe a las organizaciones.

Por otra parte, es importante que el gerente no se desentienda del entorno (físico y socioeconómico) en el cual se encuentra la organización, ni trate de protegerla del mismo así este dificulte el orden interno absoluto al comportarse de forma inesperada, al contrario, debe armonizar el orden y la flexibilidad entre el entorno y la organización.

De la misma manera, otro de los retos que deben enfrentar los gerentes es lograr que la organización que dirige así como sus empleados tengan estándares profesionales y éticos elevados, aún más, conociéndose el grado de desconfianza provocado en los ciudadanos por entidades del Estado, no lucrativas y educativas por la actuación de sus integrantes a todo nivel, tema que puede ser estudiado en un nuevo proyecto. Es en este punto entra en escena el *diseño organizacional* el cual se entiende como la estructuración ordenada y colaborativa de los diferentes componentes de una organización.

Las instituciones moldean a los individuos, y por su parte, los dirigentes que se preocupan por mantenerse (junto con sus colaboradores) actualizados en conocimientos y noticias relacionadas con su quehacer y competencias generalmente configuran las entidades en las cuales trabajan. Además, para poder conocer las necesidades de las entidades, así como sus fortalezas y posibilidades, es necesario iniciar por determinar los rasgos característicos de ellas

describiéndolas de forma semejante a como la personalidad y los rasgos físicos describen a una persona.

El diseño organizacional, puede ser clasificado en: Estructural, con seis magnitudes y, Contextual, con cinco magnitudes.

Las primeras representan particularidades íntimas de la institución, estableciendo fundamentos que le permiten dimensionarse y diferenciarse de otras como por ejemplo el establecimiento de ella en el entorno, la definición de a qué se dedica y se dedicará, el establecimiento de cargos y funciones dentro de la organización, grado de participación de los empleados en la toma de decisiones, etcétera, en tanto que las segundas describen características organizacionales (dimensión, saber, entorno, etc.), presentando la totalidad de especificidades que contribuyen a establecer la estructura institucional (ver figura \_\_\_\_).

### Figura 8

#### *Dimensiones del diseño organizacional*



Fuente: Tomada de Moreno, Carrascal, & Castro (2019), *Dimensiones del diseño*

*organizacional*, <https://org771993099.wordpress.com/2019/03/30/dimensiones-estructurales-del-diseno-organizacional/>

La descripción de cada dimensión se presenta a continuación, iniciando por la *formalización*, la cual representa el dar forma legal y reglamentaria a la institución con la ayuda de documentos que describen los modos de realizar los procedimientos, las características de los cargos, las conductas esperadas y las labores de cada cargo. Por otro lado, se encuentra la *especialización* como dimensión estructural encargada de determinar cómo se dividen las labores en la institución para su mejor funcionamiento, siendo posible que se presente una especialización alta o baja, determinando en cuáles funciones cada empleado puede desempeñarse. A mayor especialización menor posibilidad de realizar diversas labores y viceversa.

La Jerarquía y Autoridad como dimensión en la organización representa el quién le informa a quién en la institución y cuantas personas necesitan ser controladas por una sola figura de autoridad, caracterizándose porque entre menor sea este número generalmente es mayor la autoridad de quien lo hace. Esta característica se relaciona directamente con la centralización, es decir con los niveles (administrativos o no) en el cual se toman las decisiones dentro de la organización. Entre más altos sean, mayor la centralización.

Por otro lado, el profesionalismo es la dimensión relacionada con la formación profesional o complementaria que poseen los trabajadores. Finalmente, en las dimensiones estructurales se observa que las *razones de personal*, medida por el número de personas que se encargan de determinada función en la organización, por ejemplo el número de agentes educativos conforme al número total de funcionarios en una UBA, así como el número de cargos administrativos conforme al número de empleados total de la institución.

Desde otra perspectiva, en la dimensión contextual se ubica como primer elemento el *tamaño*, calculado mediante el número de individuos que pertenecen a la institución. El segundo

componente de esta dimensión es la *tecnología organizacional*, referida a la forma concreta cómo la institución organiza el servicio de cuidados a la primera infancia (en el caso estudiado) por ejemplo, en la situación actual de pandemia y confinamientos, cómo hace la organización para comunicarse con los usuarios, con cuáles medios cuenta para informar e incluso, cómo se gestiona pedagógicamente en la institución.

El tercer elemento en la dimensión contextual es el *entorno* refiriéndose con él a todo lo que se encuentra externamente de las *fronteras* de la organización y conciernen a la misma, por ejemplo el gobierno nacional y local, la legislación, etc.

El siguiente elemento son las *metas y estrategias* de la institución, las cuales se refieren a la finalidad que quiere cumplir y las estrategias a la forma como se buscará esa finalidad, teniendo en cuenta recursos, acciones a realizar y modos de relacionarse con los directivos, las familias, las agentes educativas y demás actores de la institución, en el caso del Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor. Finalmente, la *cultura organizacional*, se refiere a los componentes filosóficos que unen a los miembros de la organización y se practican en la institución, especialmente a los valores, desde la ética, la responsabilidad con los integrantes de la comunidad o la efectividad al atender a las familias, niños y niñas, sin que necesariamente estén escritos, sino que por el contrario se vivencien.

La formalización pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.

La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará sólo una

pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.

La jerarquía de autoridad se refiere a quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama, como lo ilustra el cuadro 1.5. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.

La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales, que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.

El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. El profesionalismo por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, el cual puede ser tan alto como de 20 en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.



Las razones de personal se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados en una organización.

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e Internet. Una línea de ensamble automatizada, un aula universitaria y un sistema nocturno de distribución de paquetes, son tecnologías, a pesar de que difieren entre sí.

El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.

Las metas y estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.

La cultura organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representan el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización. Una cultura organizacional no está escrita pero se hace patente en su historia, slogans, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas. (Daft, 2011)

### **Gerencia Educativa**

Las instituciones educativas, como las demás organizaciones, se ven subordinadas a exigencias de cambio continuo de tal manera que deben mantener actualizada su identidad incentivando la cultura organizacional, enfrentando retos que les permitan suscitar nuevas formas de liderar los ambientes de aprendizaje, con el concurso armónico de los integrantes de la comunidad y la forma de relacionarse entre ellos; los recursos disponibles a nivel directivo y, teniendo en cuenta que los profesores son naturalmente reconocidos como líderes en los escenarios donde se desenvuelven (Aldana, Salón, & Guzmán, 2019, p. 52).

Como consecuencia, los y las directivos de organizaciones que se relacionan con la educación deben poseer la capacidad de trabajo multidisciplinar que le ayude a mejorar su propia eficiencia al planificar, dirigir y coordinar sus acciones a desarrollar para mejorar la calidad educativa en la institución, de forma que responda a las exigencias actuales de una civilización globalizada.

Por lo anterior se hace necesario que los directivos de las instituciones educativas planifiquen su trabajo de forma gerencial, considerando la integralidad junto a los demás

miembros de la comunidad educativa<sup>2</sup> al direccionar la institución, por sobre las formas tradicionales de liderazgo autocráticas y verticales, afianzando estilos nuevos de enseñanza - aprendizaje, organización, investigación, administración y direccionamiento, mediante la Gestión del Conocimiento (GC), entendida como la forma óptima del uso del conocimiento (recurso localizado en las personas, objetos y organizaciones) mediante la creación de las condiciones, adecuación del entorno que permitan una mejor circulación de los flujos del mismo al crearse y transmitirse.

Mojica y Rosas describen, en el año 2016, los Centros de Desarrollo Infantil como instituciones que:

... promueven el desarrollo integral a través de la formación primaria, con la participación de profesionales idóneos en diferentes áreas relacionadas con los componentes de la atención integral, encargándolos de administrar las condiciones materiales que hacen efectivos los derechos de los niños y niñas en la primera infancia, así como de generar oportunidades de expresión y comunicación con padres y adultos que permiten a los niños y las niñas construir y comprender el mundo. (p. 35)

Por su parte Ramírez Orozco aporta una definición de *gerencia educativa* describiéndola como el “proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige su equipo hacia las metas de la organización” (Ramírez, 2016, p. 8), haciendo necesario que este tipo de cargos directivos sean ocupados por individuos que posean la formación académica idónea, aparte de la administrativa para hacerse cargo de administrar una institución educativa.

---

<sup>2</sup> La comunidad educativa debe ser partícipe de la toma de decisiones administrativas, asunto tomado en cuenta en el Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994 (artículos 2 y 18) reglamentario del artículo 6 de la Ley 115 del 8 de febrero de 1994-

De acuerdo con la definición dada, se encuentra que los directivos de la unidad básica de atención estudiada, así como los de la entidad administradora de servicios, han mantenido marchando el Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor desde hace cerca de 30 años demostrando capacidades para organizar y administrar los recursos financieros y humanos de acuerdo a los requerimientos de la época, aún con la velocidad que se han presentado gracias a la globalización, a los avances informativos y comunicativos.

Sin embargo, desde el proceso pedagógico se han presentado inconvenientes para aplicar herramientas metodológicas que contribuyan a asegurar una operación pedagógica adecuada para la educación en la primera infancia, teniendo en cuenta que la mayor parte de las agentes educativas son madres comunitarias, quienes por lo general tienen una gran voluntad para trabajar con niños y niñas, pero, no es igual de sobresaliente la formación pedagógica técnica o profesional necesaria que poseen para educar integralmente en la primera infancia.

Desde otra perspectiva, se le exige a los gerentes educativos aportar al cambio de las instituciones, basándose en el entendimiento de la *innovación* en calidad de variable fundamental al desenvolver los planes, haciendo necesario poner en práctica estrategias, mejorando protocolos institucionales.

La gerencia educativa debe dirigir sus esfuerzos, principalmente, desde una mirada holística que le permita alcanzar el objetivo de la educación: educar integralmente a los niños y niñas, sin olvidar que debe incluir el acervo académico y cultural de los integrantes de la UBA, orientadores de los propósitos a mediano y largo plazo, aceptando el saber aportado por nuevos integrantes de la institución.

A pesar de todo lo planteado en párrafos anteriores exponiendo las características para ser un gerente educativo en la actualidad, de una unidad básica de atención del ICBF para la primera

infancia, se discierne que la pluralidad de los gerentes educativos carece de la formación adecuada para dirigir personal ya que en muchas ocasiones los directores son designados sin tomar en cuenta este aspecto.

### **Liderazgo**

Uno de los aspectos más relevantes de la gerencia educativa es el *liderazgo*, el cual es considerado necesario y clave en las organizaciones educativas para garantizar que todos los alumnos aprendan.

En años recientes se plantea la necesidad de que los directivos docentes ejerzan el *liderazgo pedagógico* en las instituciones, además del administrativo, al tiempo que los docentes necesitan contar con mejores oportunidades que les permitan innovar su ejercicio, respecto a lo cual Bolívar (2012), referenciado por Cáceres, Pérez y García, expresó que ser líder educativo no implica únicamente ser un directivo de rango en la institución, por el contrario significa saber distribuir entre todos los miembros de la institución la capacidad de tomar iniciativa e influencia (2017, p. 262).

A nivel empresarial se habla actualmente de un *liderazgo sistémico* caracterizado por que “el líder es capaz de sentir y entender que todos formamos parte de un sistema, con múltiples subsistemas. En estos subsistemas, los actos de cada elemento afectan a todo y a todos” (Garrido, 2020), el liderazgo sistémico es aplicable perfectamente en la gerencia educativa siempre y cuando se le exija al líder, entre otras características, tener visión incluyente; incentivar la creación sincrónica de la información a partir de aportaciones individuales para generar nuevos significados y; cultivar y suscitar la escucha empática y la comunicación asertiva. De esta forma, en la UBA es necesario que el líder promueva un mayor aporte de padres, hijos, directivos,

agentes educativas, integrantes del entorno educativo, etc., en la organización para así mejorar las ejecutorias de la institución como organización y de cada participante como individuo.

El liderazgo sistémico supone trabajar el todo sin descuidar las partes, lo cual se logra con ayuda de la acción conjunta de los integrantes de la institución. Esta orientación está fundamentada en el perfeccionamiento simultáneo de los componentes del entorno organizacional y de la institución en sí misma.

Como consecuencia se espera que un dirigente coherente con la idea de una organización basada en sistemas debe proponerse que los integrantes de la institución se integren para alcanzar los fines colectivos, aportando cada uno lo mejor de sus capacidades.

Desde la gerencia educativa, es un reto trabajar sistémicamente, es decir logrando que todos los integrantes participen sintiéndose parte fundamental para alcanzar las metas de la organización en los entornos de aprendizaje y a nivel directivo, debido a que la cultura intrínseca en las instituciones educativas se alinea aún bastante hacia el pensamiento conductual, por lo tanto el líder educativo necesita de aptitudes que susciten la integración en el trabajo.

En esta dirección, Senge (2006), citado por Aldana, Salón y Guzmán (2019), especifica cinco aprendizajes que deben trabajarse simultáneamente para formar un líder sistémico. El primero de ellos es el *pensamiento sistémico*, entendido como el contexto de saberes que se ha construido en los últimos 50 años. El segundo aprendizaje que debe obtener un líder es el *dominio personal*, referido a la capacidad para autoevaluarse y a partir del resultado alcanzado orientar las resoluciones hacia lo realmente importante, ser más pacientes (o simplemente pacientes) y ser objetivos frente a la realidad. A partir de esto es viable que las posibilidades de aprendizaje de los miembros de la institución sean, por lo menos, iguales a los de la misma (p. 55).

El tercer aprendizaje necesario es la capacidad de reconocer los *modelos mentales*, que traemos todos, y que definen cómo vemos el mundo y actuamos frente a lo que pasa en él; no siempre estos modelos mentales se reconocen por el mismo individuo, por lo cual se hace necesario aprender a hacerlo. El cuarto aprendizaje se trata de la *construcción de una visión compartida*, sobre la base de la colaboración integral de todos los miembros de la institución, quienes aportan lo mejor de sí mismo para hacer vívida la cultura institucional, las ejecuciones y la construcción de objetivos a mediano y largo plazo. Finalmente el quinto aprendizaje se refiere al *aprendizaje en equipo*, basado en la comunicación asertiva que redunde en “diálogo” (Aldana, Salón, & Guzmán, 2019, p. 55 y 56)

Una característica de la sociedad actual (postmoderna) es la importancia que se le vuelve a dar a la comunicación, en forma de diálogo fomentador de crecimiento holístico, basándose en lo que cada individuo puede aportar para desarrollar integralmente la organización, llevando a que se presente la oportunidad de compartir la condición de líder, con miras a alcanzar un mismo objetivo.

Al complementar, por parte del directivo académico, su idoneidad administrativa con el grado de autoridad aplicado al mandato con la mediación de actividades orientadas a mejorar los vínculos de los empleados en las instituciones educativas.

En conclusión, se puede decir respecto a este subcapítulo que cuando un gerente o administrador de una organización, incluyendo las educativas, no posee la capacidad de liderar y no cultiva el liderazgo en los empleados, pueden germinar dirigentes de grupos, que en diversos casos se revelan a objetivos individuales y no al de la organización.

## Gestión y Gestión Pedagógica

Cuando se une la gerencia con la educación se habla de gestión, lo cual compromete a que los actores del proceso educativo busquen oportunidades para mejorar su calidad de vida. En búsqueda de este propósito es necesario que los directivos trabajen conjuntamente con un equipo encargado de gestionar todos los procesos institucionales, el cual debe estar conformado por representantes del personal administrativo, de los docentes (en el caso investigado las agentes educativas), padres o madres, miembros de la comunidad educativa en el caso estudiado y del contorno de la Unidad Básica de Atención UBA.

El gerente educativo requiere gestionar de forma adecuada el Proyecto Educativo Comunitario (PEC) o proyecto de Atención Integral PAI, como eje articulador de los procesos y norte de la unidad básica de atención; debe ofrecer orientación apropiada a los integrantes de la institución, para que conozcan los planes, proyectos y programas sumándose para obtener los fines institucionales, teniendo en cuenta que la gestión educativa se relaciona directamente con las gestiones: académica e investigativa, financiera y administrativa, directiva y de la comunidad.

En este punto se toma lo señalado en la especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales, citada por Ospina, Burgos y Madera, al expresar “el abordaje de la *innovación educativa* [cursivas añadidas] ha permitido entramar y generar lazos entre la gerencia y la gestión del cambio de las instituciones educativas” (2017, p. 189).

Sin embargo, de acuerdo con Ospina, Burgos y Madera es necesario diferenciar cambio de innovación debiendo entenderse la segunda, desde el ámbito educativo, como las transformaciones importantes en los métodos educativos o en los integrantes de la institución, dados por la forma como se administra el saber (2017, p. 191).



Uno de los tres componentes del nuevo modelo de gerencia educativa es la *gestión de los procesos pedagógicos*, entendida como un conglomerado de actividades concebidas, dispuestas y conectadas entre sí, que asume una escuela en cabeza de los directivos, para suscitar y avalar los aprendizajes, asumiendo la responsabilidad de cambiar los procesos pedagógicos actuales.

Por otra parte, se encuentra que existen modelos de gestión pedagógica (MGP), los cuales obtienen mejores resultados cuando los directivos líderes permiten que todo el personal participe en la creación y ejecución de estos frente a los que no lo hicieron. En este sentido Rosabal-Vitoria y otros (2013) citados por Chen-Quesada, Cerdas-Montano y Rosabal-Vitoria, refiere que “los procesos pedagógicos deben gestionarse desde el centro educativo, partiendo de sus propias necesidades e intereses y atendiendo el contexto en el cual se desarrollan, para promover, con ello, el sentido de pertenencia de los actores sociales” (2020, p. 4).

Así mismo, se encuentra el concepto y base teórica del **desarrollo profesional**, el cual, según Chen-Quesada, Cerdas-Montano y Rosabal-Vitoria, corresponde a la educación recibida por un individuo o un grupo formal o informalmente con el objeto de mejorar profesionalmente, también llamada actualización, la cual Sanguino (1990) citado por los autores mencionados en este párrafo “conlleva (...) la idea de lograr un ‘ajuste’. (...) [es] un proceso activo en el que la evolución es la condición más importante y necesaria de cumplir” (2020, p. 7).

Adicionalmente, es necesario, para el mejor entendimiento de este proyecto de desarrollo, definir las **Innovaciones Metodológicas en el Aula**, las cuales se entienden como las proposiciones metodológicas que los agentes educativos introducen para llevar a la práctica acciones pedagógicas coherentes con el propósito pedagógico de la UBA.

La **Educación Inicial**, por su parte, es concebida por Galeano Cardozo y Orozco Arboleda como un:

proceso en el cual se brinda a los niños y niñas, [intencionalmente] interacciones, experiencias, relaciones de calidad que puedan impactar en ellos de forma asertiva y contribuyan a la adopción y generación de capacidades y de las habilidades necesarias para las etapas próximas de su vida; más allá de la preparación para la transición a la etapa escolar, es la adquisición de valores y bases para la vida misma. (2015, p. 27)

Adicionalmente, Marina Camargo Abello complementa este concepto -en un documento de orientaciones pedagógicas del Ministerio de Educación Nacional (MEN) colombiano- afirmando que “el hecho de que la educación inicial sea intencional significa que se realiza de manera sistemática, estructurada y planeada para propiciar los aprendizajes que la niña y el niño requieren en función de su desarrollo” (2014, p. 43). Ser sistemática implica que se organiza basándose en principios y determinaciones relacionadas con contenidos, métodos y con la forma como se desarrollan con base en características individuales de las niñas y los niños (Camargo, 2014, p. 44).

Morales (2005), citado por Galeano Cardozo & Orozco Arboleda en 2015, apunta que el objeto de la pedagogía en la educación inicial es una interacción realizada para educar niños y niñas entre los 18 meses y los seis años para la vida, siendo constituido por procesos de educación intencionados orientando la organización de acciones didácticas que ayuden a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje; con intención de darle un nuevo significado a las prácticas educativas llevando a docentes y agentes educativos en general a modernizarse con ayuda de instrumentos como las tecnologías de la información y la comunicación TIC, motivando a los educandos para participar en las acciones pedagógicas (p. 36).

## Componentes de Atención

Los componentes de atención en las UBA del ICBF son desarrollados de acuerdo al derrotero y la finalidad del tipo de cuidado ofrecido por atención de la misma siendo fundamento para implementar maniobras. Los elementos participantes, definidos por el Ministerio de Educación Nacional MEN, son: familia, comunidad, redes sociales, salud, nutrición, proceso pedagógico, talento humano, ambientes educativos, protectores, administrativo y de gestión y, responden a las particularidades de los servicios de cada modalidad contratados por el ICBF y orientan la construcción del POAI (ICBF, 2020, p. 88). A continuación, en la tabla \_\_\_ se presentan los componentes y en qué consisten.

**Tabla 3.**

Componentes del servicio del ICBF

<b>Componente del Servicio</b>	<b>En que consiste</b>
Familia, comunidad y redes sociales	En el proceso de formación y acompañamiento a familias y en el acompañamiento a comunidades, para reflexionar sobre sus dinámicas de interacción con los niños y niñas; y adoptar nuevas prácticas de crianza si es el caso, orientadas a favorecer el desarrollo integral y a crear ambientes enriquecidos, seguros, protectores, incluyentes, participativos y democráticos
Proceso pedagógico y educativo	En acciones pedagógicas y de cuidado cualificado, que impulsan el desarrollo integral de los niños y niñas, llevadas a cabo desde un proyecto pedagógico construido participativamente, según orientaciones pedagógicas nacionales y características situacionales de la UBA y sus contextos. Haciendo acopio del juego la exploración del medio, la literatura y el arte.
Ambientes Educativos y Protectores	En la construcción y gestión de ambientes con condiciones física y psicológicas protectoras que posibiliten bienestar, seguridad y salubridad adecuadas a los niños y niñas en sus experiencias e interacción con otros. Contempla lo correspondiente a espacios físicos, dotación y el equipamiento, en articulación con el componente proceso pedagógico; la identificación y mitigación de riesgos que pueden poner en peligro sus vidas y su integridad, así como lo relativo a cumplimiento de sus derechos.
Salud, alimentación y nutrición	En la verificación del acceso y el ejercicio de los derechos de los niños y las niñas a seguridad social y a todos los servicios que les corresponden desde la gestación; a la creación de hábitos saludables y a la generación de espacios con condiciones higiénico sanitarias óptimas para la salud, y para el suministro de una alimentación balanceada, oportuna, suficiente, variada y en condiciones de inocuidad, según su grupo de edad.

Tabla 3 (continuación)

Componente del Servicio	En que consiste
Talento humano	En el diseño e implementación de herramientas que contribuyan a asegurar una operación eficiente y transparente de las modalidades de educación inicial; en diseño de estrategias de gerencia efectiva para optimización de recursos y sostenibilidad del servicio; en manejo de información de calidad, veraz y oportuna, técnica administrativa y financiera para la toma de decisiones
Administración y Gestión	Consiste en el proceso de planeación del manejo de los recursos (humanos, financieros, de información, entre otros) que permitan realizar una gestión eficiente y transparente, que favorezca el desarrollo integral de la modalidad, en procura de la sostenibilidad del servicio de educación inicial.

Fuente: Guía 10. Para la construcción del Plan Operativo para la Atención Integral POAI emitida por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), 2019.

Aunque todos los componentes presentados deben trabajarse simultáneamente interrelacionándolos para lograr el objetivo institucional, algunos de ellos se relacionan más directamente al tema de este proyecto. El primero de ellos es el Proceso Pedagógico y Educativo, el cual se observa en el árbol de problemas ya que se plantea la falta de acciones pedagógicas que impulsen el crecimiento integral de los infantes en la primera infancia.

Así mismo, en el componente *Ambientes Educativos y Protectores*, se acerca al tema de este proyecto la articulación que debe darse al componente pedagógico, en relación con el cuidado. Además, el componente de *talento humano*, se relaciona con el proyecto al delegar en este la planificación y puesta en funcionamiento de técnicas que ayuden en la consolidación de las modalidades del ICBF, mediante el mejoramiento de los procesos pedagógicos de las AE.

### **Aprendizaje Significativo**

El enfoque dado al aprendizaje significativo moderno es el resultado del trabajo de investigadores durante las décadas de los setenta y los ochenta sobre las estructuras y procesos cognitivos. Esta línea constructivista se apoya en las teorías de la información, la

psicolingüística, la simulación por computadora y la inteligencia artificial que le dan nuevas definiciones a las representaciones, naturaleza y fenómenos relacionados con el conocimiento.

Las investigaciones mencionadas, entre ellas las de Levin (1971) y Shuell (1988) dejaron, desde esa época, dos líneas claramente identificables de trabajo para adquirir un aprendizaje significativo: la aproximación *impuesta* que se fundamenta realizando modificaciones a los contenidos o a la estructura de los materiales de aprendizaje; y la *inducida*, dedicada a entrenar a los aprendices para que ellos por si mismos aprendan con éxito autónomamente (Díaz-Barriga & Hernández-Rojas, 2002, pp. 1 - 2).

A partir de los avances alcanzados por los investigadores, es posible conceptualizar las técnicas del proceso enseñanza-aprendizaje como las formas y medios usados por las agentes educativas para desarrollar los saberes.

En la *aproximación impuesta*, los "apoyos" dados a los niños y niñas buscan posibilitar de forma premeditada, la transformación compleja de nuevos conocimientos con la intermediación de las agentes educativas, quienes lo planifican, y diseñan los materiales, por lo cual se configuran como estrategias de enseñanza.

Desde otra perspectiva, la *aproximación inducida*, contiene un conjunto de "apoyos" que los niños y niñas hacen propios; pudiendo ellos y ellas decidir constituyéndose en procedimientos para asimilar, retener y aplicar el conocimiento.

Los dos grupos de estrategias (de enseñanza y de aprendizaje), están implicadas en el fomento del aprendizaje significativo con base en temas académicos.

La expresión *estrategias* representa la flexibilidad y adaptación de los métodos usados por los docentes, o por los niños y niñas, en diversos momentos educativos. Estos procedimientos para enseñar son presentados a continuación en la tabla \_\_\_\_.

**Tabla 4***Procedimientos estratégicos para la enseñanza significativa*

<b>Objetivos</b>	Enunciado que establece condiciones, tipo de actividad y forma de evaluación del aprendizaje del alumno. Generación de expectativas apropiadas en los alumnos.
<b>Resumen</b>	Síntesis y abstracción de la información relevante de un discurso oral o escrito. Enfatiza conceptos clave, principios, términos y argumento central.
<b>Organizador previo</b>	Información de tipo introductorio y contextual. Es elaborado con un nivel superior de abstracción, generalidad e inclusividad que la información que se aprenderá. Tiende un puente cognitivo entre la información nueva y la previa.
<b>Ilustraciones</b>	Representación visual de los conceptos, objetos o situaciones de una teoría o tema específico (fotografías, dibujos, esquemas, gráficas, dramatizaciones, etcétera).
<b>Analogías</b>	Proposición que indica que una cosa o evento (concreto y familiar) es semejante a otro (desconocido y abstracto o complejo).
<b>Preguntas intercaladas</b>	Preguntas insertadas en la situación de enseñanza o en un texto. Mantienen la atención y favorecen la práctica, la retención y la obtención de información relevante.
<b>Pistas topográficas y discursivas</b>	Señalamientos que se hacen en un texto o en la situación de enseñanza para enfatizar y/u organizar elementos relevantes del contenido por aprender.
<b>Mapas conceptuales y redes semánticas</b>	Representación gráfica de esquemas de conocimiento (indican conceptos, proposiciones y explicaciones).
<b>Uso de estructuras textuales</b>	Organizaciones retóricas de un discurso oral o escrito, que influyen en su comprensión y recuerdo.

Fuente: Díaz-Barriga & Hernández-Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, 2002

Los procedimientos usados en el proceso enseñanza-aprendizaje significativo son usados ~~usadas~~ como activadores de conocimientos previos y determinar las expectativas-idóneas para los niños y niñas de la UBA estudiada.

Estos procedimientos se encaminan hacia la movilización del acervo de saberes de los niños y niñas, e incluso suscitarlos cuando no existan. En este grupo pueden incorporarse procedimientos que permiten dilucidar los fines educativos que las agentes educativas buscan alcanzar al terminar la fase educativa.

**Tabla 5***Clasificación de las estrategias de enseñanza según el proceso cognitivo*

<b>Proceso cognitivo en el que incide la estrategia</b>	<b>Tipos de estrategia de enseñanza</b>
Activación de conocimientos previos	Objetivos o propósitos Preinterrogantes
Generación de expectativas apropiadas	Actividad generadora de información previa
Orientar y mantener la atención	Preguntas insertadas Ilustraciones Pistas o claves tipográficas o discursivas
Promover una organización más adecuada de la información que se ha de aprender (mejorar las conexiones internas)	Mapas conceptuales Redes Semánticas Resúmenes
Para potenciar el enlace entre conocimientos previos y la información que se ha de aprender (mejorar las conexiones externas)	Organizadores previos Analogías

Fuente: Díaz-Barriga & Hernández-Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, 2002

**Tabla 6**

Estrategias y efectos esperados en el aprendizaje de los alumnos

<b>Estrategias de Enseñanza</b>	<b>Efectos esperados en el alumno</b>
Objetivos	Conoce la finalidad y alcance del material y cómo manejarlo El alumno sabe qué se espera de él al terminar de revisar el material Ayuda a contextualizar sus aprendizajes y a darles sentido
Ilustraciones	Facilita la codificación visual de la información
Preguntas intercaladas	Permite practicar y consolidar lo que ha aprendido Resuelve sus dudas Se autoevalúa gradualmente

Tabla 4 (continuación)

<b>Estrategias de Enseñanza</b>	<b>Efectos esperados en el alumno</b>
Pistas tipográficas	Mantiene su atención e interés Detecta información principal Realiza codificación selectiva
Resúmenes	Facilita el recuerdo y la comprensión de la información relevante del contenido que se ha de aprender
Organizadores previos	Hace más accesible y familiar el contenido Elabora una visión global y contextual
Analogías	Comprende información abstracta

---

	Traslada lo aprendido a otros ámbitos
Mapas conceptuales y redes semánticas	Realiza una codificación visual y semántica de conceptos, proposiciones y explicaciones Contextualiza las relaciones entre conceptos y proposiciones
Estructuras textuales	Facilita el recuerdo y la comprensión de lo más importante de un texto

---

Fuente: Díaz-Barriga & Hernández-Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, 2002



## **Diseño Metodológico**

Este proyecto tiene un **enfoque cualitativo**, del tipo investigación-acción en educación (Investigación educativa) que busca precisar una problemática social, de naturaleza colectiva, con base en categorías sobre causas y consecuencias de los problemas diagnosticados mediante la gestión pedagógica de las agentes educativas en la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor del municipio de Arbeláez y de sus soluciones, con la ayuda de un proceso participativo de la investigadora y los sujetos investigados, se identifican las fortalezas, las falencias y las necesidades de las agentes educativas de la UBA para ayudarlas a mejorar su gestión pedagógica buscando mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje desarrolladas al interior de la misma.

El proyecto de desarrollo aplica técnicas tales como observación, análisis bibliográfico, talleres focalizados, recuperación de antecedentes, mientras que para recolectar la información usa estrategias con ayuda de instrumentos como diario de campo, encuestas y reuniones entre otros, donde la investigadora es facilitadora y recopiladora de información cualitativa o interpretativa para visualizar y comprender la realidad social.

La población es igual a la muestra ya que es limitada y agrupa seis agentes educativas de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor del municipio de Arbeláez.

### **Diagnóstico**

En el diagnóstico se realizó la recolección, sistematización y análisis de los documentos oficial de la unidad, las guías operativas, proyectos comunitarios, documentos editados por el ICBF y el MEN así como del Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario (PPEC) de la unidad básica de atencions, con el propósito de conocer las orientaciones didácticas en la misma respecto a la gestión pedagógica en el nivel de educación inicial.

Un segundo apartado del diagnóstico llevó a efecto mediante la observación directa de los métodos de enseñanza para la primera infancia usados en las actividades pedagógicas, la sistematización de las observaciones y su análisis. Otro instrumento de soporte investigativo fue la revisión, clasificación y análisis de la evaluación aplicada a las agentes educativas por la coordinadora/directora de la UBA, lo cual permite evidenciar en porcentajes el nivel de desempeño.

De la misma manera, en la etapa preliminar del proyecto realizó la ampliación teórica de las variables de investigación: causas y efectos identificados y ubicados en el árbol de problemas (ver la imagen 7). En esta etapa, se indagó sobre las instituciones vinculadas a la UBA y el rol que desempeñan en el proyecto de desarrollo.

### **Planificación**

En este momento del proyecto, se realiza la selección de las herramientas metodológicas de trabajo de campo, es decir los métodos de enseñanza que se recomiendan para su aplicación por parte de las agentes educativas, los cuales se validan con el apoyo de un experto sobre el tema.

De la misma manera se gestiona ante el ICBF, con el apoyo de la entidad administradora de servicios Asociación de padres usuarios de hogares comunitarios de Bienestar Familiar El Futuro de los Niños Arbelaenses, actividades de formación y/o actualización de las agentes educativas sobre temas relacionados con la gestión pedagógica, especialmente con técnicas y metodologías de enseñanza a la primera infancia.

### **Ejecución**

Esta etapa del proyecto inicia con la promoción de la toma de conciencia por parte de los integrantes de la UBA sobre la necesidad de cambios en la gestión pedagógica, pasando luego a

realizar actividades complementarias de liderazgo pedagógico sistémico, en el cual participen los integrantes de la comunidad educativa, para luego programar y desarrollar las actividades de formación resultantes de la gestión en la etapa anterior.

### **Evaluación**

En el momento de la evaluación se da paso a la valoración y sistematización final de las actividades ejecutadas, tabulando los datos y usando herramientas informáticas para obtener los datos que se analizan para finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de desarrollo.



## Recursos Humanos

En este proyecto de desarrollo se presentará la participación directa o indirecta de las personas naturales que se presentan a continuación.

De forma directa

- Janeth Solanilla Acosta; Presidente de la Junta; sin estudios superiores; trabajadora en oficios varios.
- Deisy Katerinne Murillo Moreno; Tesorera de la Junta; Licenciada en Educación Básica, Técnica en primera infancia; Agente Educativa.
- Mercedes Herrera Godoy; Fiscal; sin estudios superiores; trabajadora en oficios varios.
- Marixa Vásquez; Vocal; sin estudios superiores; trabajadora en oficios varios.
- Yesika Catherine García Moreno; Secretaria; Auxiliar de Enfermería.
- Los formadores que se puedan conseguir con la ayuda de la asociación y del ICBF.

Por otra parte, participan de forma indirecta:

- Los niños inscritos en el Hogar Comunitario de Bienestar Agrupado Gotitas de Amor.
- La coordinadora regional del ICBF
- Otros voluntarios y ayudantes del Hogar

## Recursos Financieros

**Tabla 8**

*Presupuesto Global por Fuentes de Financiación*

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	0	1.600.000	0	0	1.600.000
EQUIPOS	0	0	0	150.000	150.000
SOFTWARE	0	0	0	150.000	150.000
MATERIALES	0	200.000	0	0	200.000
SALIDAS DE CAMPO	100.000	0	0	0	100.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	0	350.000	0	0	350.000
PUBLICACIONES	0	50.000	0	0	50.000
SERVICIOS TÉCNICOS	0	100.000	0	0	100.000
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>2.700.000</b>

## Hallazgos y Resultados

Al realizar el diagnóstico inicial, mediante la observación participativa no estructurada, de las acciones didácticas desarrollada en la UBA Hogar Gotitas de Amor, encontrándose que en las prácticas, la mayoría de las agentes educativas carecen de formación pedagógica a nivel profesional, lo cual ha llevado a que el uso de metodologías sea orientado hacia la enseñanza tradicional, con poca o ninguna participación de los padres, niños, niñas y directivos en la toma de decisiones, limitándose a seguir las orientaciones escritas provenientes del ICBF.

Este hallazgo lleva a encontrar que existen estrategias de enseñanza orientadas hacia el aprendizaje significativo que se pueden clasificar en Preinstruccionales, las cuales activan los conocimientos previos de los niños y niñas; Coinstruccionales, las cuales asisten el proceso de enseñanza basándose en los temas curriculares; y, Post instruccionales, que favorecen que los niños y las niñas elaboren una imaginación concisa integradora y analítica de los contenidos tratados (Londoño & Calvache, 2010, p. 28).

Por otra parte se encuentran estrategias de enseñanza significativas de acuerdo a la finalidad que se persigue, encontrándose que, por ejemplo, cuando se busca activar los conocimientos previos se pueden aplicar discusiones guiadas como estrategia; al querer mejorar la integración entre los conocimientos previos y los nuevos se pueden aplicar analogías; si la finalidad es de tipo discursivo y de enseñanza la estrategia recomendada es el discurso docente; para cuando se busca organizar nueva información se puede usar como estrategia, entre muchas los organizadores de clasificación; si la finalidad es promover una enseñanza situada se aconseja usar estrategias como el aprendizaje basado en problemas o mediante proyectos; y finalmente si la finalidad es que los niños y niñas permanezcan atentos y retenga información importante la estrategia recomendada es hacer preguntas intercaladas.

Se observan cambios actitudinales hacia un liderazgo sistémico ejercido por directivos, agentes educativas y estudiantes junto a miembros de familia, resultando en transformaciones de las prácticas educativas que fortalecen la gestión pedagógica, con ayuda de métodos didácticos necesarios e indispensables para el aprendizaje significativo en la atención de los niños y niñas durante la primera infancia.

Un tercer hallazgo tiene relación con la posibilidad que ofrece el ICBF, con la mediación de la empresa administradora de servicios, de dar cursos de actualización sobre diferentes temas a las AE de diferentes UBA de forma presencial o virtual, teniendo en cuenta las circunstancias actuales de pandemia, en las cuales se necesita seguir protocolos de seguridad.

Los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer el trabajo colaborativo de las agentes educativas de forma que ayuden a encontrar nuevas estrategias metodológicas para enfrentar los cambios constantes y superar los obstáculos aprendiendo de ellas mismas.

Un resultado que llama la atención es el fortalecimiento alcanzado por las agentes educativas en la gestión pedagógica de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Familiar Gotitas de Amor a partir de los cambios metodológicos propuestos mediante prácticas, experiencias y devenires que han caracterizado los procesos de formación integral de niñas y niños menores de seis años.



## Conclusiones

Luego de desarrollar la investigación presentada en este proyecto educativo se llega a las siguientes conclusiones en concordancia con los objetivos específicos planteados.

El factor humano es un pilar importante al momento de liderar, sin demeritar otros factores, debido especialmente a que son los seres humanos quienes mejor conocen el campo de acción y cada uno de los procesos.

Al realizar el diagnóstico situacional de los aspectos pedagógicos de la UBA Hogar Comunitario de Bienestar Familiar Gotitas de Amor, se encuentra que las agentes educativas carecen de una formación específica en educación para la primera infancia en un 83,33%, llevándolas a cometer imprudencias que alejan la formación de los niños de ser integral, actualizada y acorde a los requerimientos del entorno local y regional, sin mencionar el nacional y mundial.

Una segunda conclusión es que aunque hay bibliografía que puede ayudar a actualizar el ejercicio de gestión pedagógico, las madres de la UBA estudiada no tienen mayores posibilidades de acceder a ella por dificultades de tiempo, dinero o por desconocimiento de la existencia.

Las metodologías aplicadas por las agentes educativas en la USD tienden a ser de corte tradicionalista, incluso en aspectos relacionados con la comunicación asertiva y relaciones de administración vertical, alejando la posibilidad de un aprendizaje significativo de los estudiantes.

La gestión pedagógica puede ser mejorada con una buena gerencia educativa, que priorice la preparación o formación de las agentes educativas y los directivos sobre temas didácticos, metodológicos en particular, y de liderazgo sistémico. Por otra parte, se hace necesario buscar convenios de colaboración con las entidades adecuadas como el mismo ICBF,

que ayuden en la formación de los integrantes de la comunidad educativa por parte de expertos profesionales en estos temas.

Es de suma importancia el trabajo de todos los integrantes de la institución al momento de llevar a cabo cambios en la gestión pedagógica, sin importar el nivel educativo, buscando formar un equipo de trabajo que aporte diferentes puntos de vista, que ayuden a engrandecer el conocimiento de aquellos que no tienen la misma visión.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a los directivos apropiarse de habilidades emocionales y sociales al mismo nivel que las administrativas, siendo ejemplo de cooperación, respeto y socialización, orientando la gestión de todos los miembros de la UBA desde la pedagogía favorecedora de la formación integral de las niñas y niños entre 18 meses y cinco años 11 meses y 30 días.

Una segunda recomendación resultante del proyecto de desarrollo es para que las agentes educativas intenten reforzar su preparación específica sobre el cuidado integral de niños y niñas a través de estudios superiores, si es posible con la ayuda de becas o en últimas con recursos propios.

### Referencias

- Aldana, J., Sal3n, M., & Guzm3n, N. (enero-junio de 2019). Liderazgo sist3mico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educaci3n, Ciencia y Tecnolog3a CIENCIA MATRIA*, 5(8), 50-74.
- Aldana, Sal3n, & Guzm3n. (enero-junio de 2019). Liderazgo sist3mico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educaci3n, Ciencia y Tecnolog3a CIENCIA MATRIA*, 5(8), 50-74.
- Asociaci3n de padres usuarios de los hogares comunitarios de Bienestar Familiar El futuro de los ni1os arbelaenses Modalidad agrupado. (2017). *Proyecto Educativo Comunitario*. Arbel3ez.
- Bogot3 Humana. (2012-2016). *La primera infancia en el Plan de Desarrollo Econ3mico, Social, Ambiental y de Obras P3blicas para Bogot3 D.C.* Bogot3.
- C3ceres, M. L., P3rez, C. J., & Garc3a, M. S. (octubre-diciembre de 2017). La influencia del liderazgo pedag3gico en las pr3cticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269.  
Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/>
- C3ceres, P3rez, & Garc3a. (octubre-diciembre de 2017). La influencia del liderazgo pedag3gico en las pr3cticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269. Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/>
- Camargo. (2014). *Sentido de la Educaci3n Inicial*. Bogot3: MEN. Obtenido de <http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/CDocumentacionDocs/Documento-N20-sentido-educacion-inicial.pdf>

- Camargo Abello, M. (2014). *Sentido de la Educación Inicial*. Bogotá: MEN. Obtenido de <http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/CDocumentacionDocs/Documento-N20-sentido-educacion-inicial.pdf>
- Chen-Quesada, Cerdas-Montano, & Rosabal-Vitoria. (mayo-agosto de 2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 24(2), 1-29. doi:ROR: <https://ror.org/01t466c14> Universidad Nacional, Costa Rica
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., & Rosabal-Vitoria, S. (mayo-agosto de 2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 24(2), 1-29. doi:ROR: <https://ror.org/01t466c14> Universidad Nacional, Costa Rica
- Daft. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (J. Reyes Martínez, Ed.) México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Díaz-Barriga, & Hernández-Rojas. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista* (2a Edición ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Galeano Cardozo, L. D., & Orozco Arboleda, M. I. (2015). *Fortalecimiento de la gestión pedagógica a través del trabajo colaborativo en el Centro de Desarrollo Emaus*. Trabajo de grado como opción al título de Especialista, Universidad Católica de Manizales, Facultad de Educación, Especialización en Gerencia Educativa, Armenia. Obtenido de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1151/Luz%20Dary%20Galeano%20Cardozo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Ley 1098 de 2006. (8 de noviembre de 2006). *Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia*(DO: 46446), 100 p. Bogotá, Colombia: Diario Oficial.

Ministerio de Educación de Perú. (2020). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Mojica, & Rosas. (2016). *La Gestión de las Instituciones en la Aplicación de la Política de Atención Integral a la Primera Infancia en los CDI Urbanos Institucionalizados de Yopal y Propuestas para su Mejoramiento*. Trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Gestión Pública, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Especialización en Gestión Pública, Yopal.

Ospina, Burgos, & Madera. (enero-junio de 2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Saberes Pedagógicos*(46), 187-200.

Ospina, D., Burgos, S., & Madera J. (enero-junio de 2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Saberes Pedagógicos*(46), 187-200.

Ramírez. (2016). *Aspectos Generales de la Gestión del Conocimiento que Contribuyen a la Gerencia Educativa Colombiana*. Tesis de para optar al título de Especialista, Universidad Católica de Manizales, Facultad de Educación, Especialización en gerencia Educativa, Manizales. Obtenido de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1423/Lina%20Constanza%20Ramirez%20Orozco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Orozco, L. C. (2016). *Aspectos Generales de la Gestión del Conocimiento que Contribuyen a la Gerencia Educativa Colombiana*. Tesis de para optar al título de Especialista, Universidad Católica de Manizales, Facultad de Educación, Especialización

en gerencia Educativa, Manizales. Obtenido de

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1423/Lina%20Constanza%20Ramirez%20Orozco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



## Apéndices

### Apéndice A. *Glosario y Definiciones*

Las siguientes definiciones se toman de la Guía Orientadora para la Implementación del Fortalecimiento a los Servicios de Atención a la Primera Infancia del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF):

**Agente Educativo.** Es el talento humano que acompaña, interactúa y participa en la atención de las niñas, niños, y familias en los diferentes servicios de las modalidades de atención a la primera infancia, con el fin de promover su desarrollo integral.

**Atención Integral.** Conjunto de acciones intersectoriales, intencionadas, relacionales y efectivas encaminadas a asegurar que en cada uno de los entornos en los que transcurre la vida de los niños y las niñas, existan las condiciones humanas, sociales y materiales para garantizar la promoción y potenciación de su desarrollo. (Ley 1804 de 2016, Política de Estado para el desarrollo integral de la primera infancia “De Cero a Siempre”).

**Calidad en la educación inicial.** Proceso dinámico que se construye de manera permanente y contextualizada, dirigido a garantizar y promover el desarrollo armónico e integral de las niñas y los niños a través de acciones planificadas, continuas y permanentes, encaminadas a asegurar que en cada uno de los escenarios donde son atendidos y en los que transcurre su vida, existan condiciones humanas, materiales y sociales que lo hagan posible. (Guía No. 50 Modalidades y condiciones de calidad para la educación inicial, MEN).

**Ciclo PHVA.** Este consiste en: Planificar: establecer los objetivos del sistema, sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente, las políticas de la organización e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; Hacer: implementar lo planificado; Verificar: realizar el seguimiento, (cuando sea aplicable) la

medición de los procesos, los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados; Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

***Componente de la atención.*** Forma de organización de los servicios de educación inicial en el marco de la atención integral, el cual agrupa una serie de condiciones de calidad y estándares, que deben cumplirse progresivamente para generar condiciones que contribuyan al desarrollo integral de la primera infancia. Los componentes de la atención son, como se apuntó en el tercer párrafo de la Justificación: a) familia, comunidad y redes, b) salud y nutrición, c) proceso pedagógico, d) talento humano, e) ambientes educativos y protectores y f) proceso administrativo y de gestión.

***Desarrollo Integral.*** Proceso singular de transformaciones y cambios de tipo cualitativo y cuantitativo mediante el cual el sujeto dispone de sus características, capacidades, cualidades y potencialidades para estructurar progresivamente su identidad y su autonomía. (Ley 1804 de 2016, Política de Estado para el desarrollo integral de la primera infancia “De Cero a Siempre”).

***Educación Inicial.*** Proceso educativo y pedagógico intencional, permanente y estructurado, a través del cual los niños y las niñas desarrollan su potencial, capacidades y habilidades en el juego, el arte, la literatura y la exploración del medio, contando con la familia como actor central en dicho proceso. (Ley 1804 de 2016, Política de Estado para el desarrollo integral de la primera infancia “De Cero a Siempre”).

***Entidad Administradora del Servicio - EAS.*** Entendida como el operador o prestador de los servicios de atención a la primera infancia, entre los cuales se encuentran: asociaciones, fundaciones, corporaciones, cajas de compensación familiar, cooperativas, universidades, entre otros. (Lineamiento técnico para la atención a la primera infancia ICBF, Versión 4).


**Madre comunitaria.** Las madres o padres comunitarios son aquellos agentes educativos comunitarios responsables del cuidado de los niños y las niñas de primera infancia del programa de Hogares Comunitarios de Bienestar Agrupados. Son reconocidos en su comunidad por su solidaridad, convivencia y compromiso con el desarrollo de los niños, niñas y sus familias.

**Modalidad.** Formas en las que se presta un servicio a partir de las características territoriales, disponibilidad de infraestructura, necesidades de la población, prácticas culturales, entre otras. Las modalidades de atención estructuradas por el ICBF son: institucional, familiar, comunitaria y propia e intercultural. (Lineamiento técnico para la atención a la primera infancia ICBF, Versión 3).

**Plan Operativo de Atención Integral- POAI.** Es un plan diseñado de manera sistemática y participativa con las familias, las comunidades y con los distintos representantes o actores de las modalidades integrales de educación inicial, de su territorio, de acuerdo con el diagnóstico situacional; que permite estructurar los objetivos y las acciones que va a desarrollar la unidad básica de atención con su equipo de trabajo, en función de la garantía de derechos y el logro de las realizaciones de las niñas y los niños, así como de la implementación efectiva de los estándares de calidad para la prestación del servicio.

**Primera infancia.** Etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano. Comprende la franja poblacional que va de los cero (0) a los seis (6) años. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2019, pp. 8-12)

## Apéndice B. Elementos del Diagnóstico del POAI

	<b>PROCESO</b> <b>PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN</b> <b>ANEXO TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE DIAGNÓSTICO</b> <b>SITUACIONAL PARA EL PLAN OPERATIVO PARA LA ATENCIÓN</b> <b>INTEGRAL – POAI -</b>	A1.MO12.PP	11/01/2017
		Versión 1	Página 10 de 18

Inicie presentando lo que son las realizaciones, el desarrollo integral, los entornos, la atención integral, y sus estructurantes <sup>7</sup> (cuidado y crianza; salud, alimentación y nutrición; educación inicial; recreación; ejercicio de la ciudadanía y la participación) analizando con los participantes la relación de éstos con los componentes de POAI. Puede apoyarse en el siguiente cuadro. Haga énfasis en la variedad y características particulares de los contextos urbano, rural, indígenas.

**Tabla 1. Relación entre componentes del servicio, estructurantes, realizaciones e indicadores de la Estrategia de Cero a Siempre**

Componentes del servicio	Estructurantes <sup>7</sup>	Realizaciones	Indicadores propuestos para seguimiento niño a niño en 2014
Componente familia, comunidad y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado y crianza</li> <li>• Recreación</li> <li>• Ejercicio de ciudadanía y participación</li> <li>• Salud, alimentación y nutrición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con padre, madre o cuidadores principales que lo acogen y ponen en prácticas prácticas de crianza que favorecen su desarrollo integral.</li> <li>• Crece en ambientes que favorecen su desarrollo.</li> <li>• Construye su identidad en un marco de diversidad.</li> <li>• Expresa sentimientos, ideas y opiniones en sus entornos cotidianos y estos son tenidos en cuenta.</li> <li>• Crece en entornos que promueven sus derechos y actúan ante la exposición a situaciones de riesgo o vulneración.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su familia participa en procesos de formación y acompañamiento</li> </ol>
Componente proceso pedagógico y educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación inicial</li> <li>• Recreación.</li> <li>• Ejercicio de ciudadanía y participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crece en ambientes que favorecen su desarrollo.</li> <li>• Construye su identidad en un marco de diversidad.</li> <li>• Expresa sentimientos, ideas y opiniones en sus entornos cotidianos y estos son tenidos en cuenta.</li> <li>• Crece en entornos que promueven sus derechos y actúan ante la exposición a situaciones de riesgo o vulneración.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tiene acceso a colecciones de libros o contenidos culturales especializados en las modalidades de educación inicial en el marco de la atención integral.</li> <li>3. Cuenta con registro civil de nacimiento.</li> </ol>
Componente salud y nutrición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud, alimentación y nutrición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vive y disfruta del nivel más alto posible de salud.</li> <li>• Goza y mantiene un estado nutricional adecuado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Cuenta con afiliación vigente a salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.</li> <li>5. Tiene su esquema de vacunación completo para la edad.</li> <li>6. Asiste a las consultas para la detección temprana de alteraciones en el crecimiento y desarrollo.</li> <li>7. Cuenta con valoración y seguimiento nutricional</li> </ol>
Componente talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Asiste a una unidad de servicio de las modalidades de educación inicial en el marco de la atención integral, cuyo talento humano está certificado</li> </ol>

<sup>7</sup> Comisión Intersectorial para la Atención Integral de la Primera Infancia. (2013). *Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión*. Bogotá.