



**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
LA GERENCIA EDUCATIVA COMO
ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA
PARTICIPACIÓN EN NUEVOS
TIEMPOS ESCOLARES**

OLGA BIBIANA SÁNCHEZ OTÁLVARO



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



*Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen*

LA GERENCIA EDUCATIVA COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA
PARTICIPACIÓN EN NUEVOS TIEMPOS ESCOLARES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialización en Gerencia Educativa

Asesor

Mg. Ángel Andrés López Trujillo

Autor:

Olga Bibiana Sánchez Otálvaro

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES

2022



Universidad®
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

Universidad Católica de Manizales
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia
PBX (6)3 93 30 50 - www.ucm.edu.co

Agradecimientos

A mi madre Olga Inés Otálvaro Sánchez quien siempre me apoya e impulsa a ser mejor. A mi compañero de vida Hernán Villa Mejía, por animarme a alcanzar mis metas e insistir incansablemente a seguir adelante sin procrastinar. A mi asesor de trabajo de grado Mg. Ángel Andrés López Trujillo, por resaltar siempre lo positivo y provocar hacia la mejora continua.

Resumen

La presente monografía pretende exponer algunos cambios que han surgido en Colombia y que han dado un nuevo significado a la administración de las I.E. proponiendo la gerencia educativa como elemento dinamizador de la participación, que permita liderar las escuelas en los nuevos tiempos escolares, analizando crítica y constructivamente aportes de diferentes referentes que han abordado la influencia de la gerencia educativa en estos ámbitos. Finalmente, se busca llegar a la comprensión de la calidad educativa partiendo de la prestación de un excelente servicio como reto de los nuevos gerentes educativos.

Abstract

This monograph aims to expose some changes that have arisen in Colombia and that have given a new meaning to the administration of the I.E. proposing educational management as a dynamic element of participation, which allows leading schools in the new school times, critically and constructively analyzing contributions from different references that have addressed the influence of educational management in these great ones. Finally, it seeks to reach an understanding of educational quality based on the provision of excellent service as a challenge for new educational managers.

Palabras clave: gerencia, participación, comunicación, calidad, mejoramiento.

Keywords: management, participation, communication, quality, improvement.

Introducción

La gerencia educativa ha cobrado importancia en los últimos años en Colombia y más aún en las circunstancias actuales, en donde tanto gerentes educativos, como docentes, estudiantes y comunidad educativa en general, han tenido que adaptarse a nuevas estrategias que permiten dar solución a nuevas necesidades y condiciones que ha traído consigo la pandemia por el COVID-19. Las nuevas tecnologías se han venido abriendo paso al facilitar muchos procesos, pero también cerrando puertas a quienes se queden en lo tradicional. En poco tiempo, ha sido necesario aplicar estrategias innovadoras y ajustarse a nuevos aprendizajes, se pasó de la educación tradicional presencial, a la virtualidad de un momento a otro, pasando por educación sincrónica y asincrónica, alternancia, streaming y retorno a las aulas seguro y progresivo. En este documento se plantea la gerencia educativa como uno de los elementos que dinamizan la participación en estos tiempos escolares cambiantes e innovadores, en la que la cercana vinculación que ha logrado la comunidad educativa con las I.E., que a pesar de ser positiva, conlleva a muchos aspectos por mejorar en el desarrollo del rol de directivos y docentes que generalmente no están preparados para el cambio.

Partiendo de diversas fuentes compiladas y procesadas por varios autores, que han investigado el objeto de esta monografía, se pretenden exponer algunas investigaciones realizadas del tema abordado a partir de tres categorías a saber: La Gerencia Educativa como medio de la participación escolar, El horizonte organizacional en perspectiva de la gerencia educativa y el mejoramiento continuo para la calidad de la educación.

Se espera dejar un aprendizaje significativo a través de este escrito, que sea de gran apoyo para los gerentes educativos del hoy, que tantos cambios han debido sortear y tantos retos

han debido asumir, aceptando que la buena enseñanza no es suficiente para garantizar el éxito de las I.E.

1. Gerencia Educativa Como El Medio De La Participación Escolar

“La educación es una poderosa herramienta que permite lograr cambios políticos y sociales en las naciones, por medio de la creación de una cultura de paz”

(Macías M. y Barreto P., 2016).

Sobre el gerente educativo subyace el éxito o fracaso de los procesos institucionales. El gerente educativo, debe estar en capacidad de tomar decisiones y asumir situaciones, que día a día van cambiando, y que en el sistema educativo actual, las estrategias tradicionales son vulnerables y no siempre pertinentes. Se requiere, que el gerente educativo, posea carácter y cualidades, que le permitan enfrentar políticas, contextos, grupos y personas, todas de la mejor manera, para que así las I.E. no pierdan de vista su razón de ser, y alcancen el fin para el que han sido creadas.

En el Artículo de Revisión Gerencia educativa Una visión empresarial de la educación básica, se señala que la efectividad de la gerencia educativa es la base que garantiza el éxito de las I.E. ya que está estrechamente relacionada con “la toma de decisiones, la disponibilidad de recursos, la administración de personal y estructura organizacional” (Capurro y Carhuaz, 2019) y estos aspectos son tomados como factores que están impulsados por la motivación.

La buena enseñanza o la calidad educativa, ya no son los únicos aspectos que satisfacen a la comunidad educativa, ésta espera también que se brinde un excelente servicio y busca las mejores opciones en el hoy muy competitivo mercado educativo para saciar sus expectativas, convirtiéndose en una de las razones de la impajaritable presencia y excelente gestión de los gerentes educativos en las I.E. de hoy. Uno de los medidores de efectividad de los gerentes

La Gerencia Educativa en Nuevos Tiempos Escolares

educativos en las I.E. es la motivación que la comunidad educativa manifiesta frente a los diferentes procesos. Un gerente educativo debe ser más que un director, debe sobrepasar las acciones de dirigir, planear y controlar, motivando, aprovechando al máximo las oportunidades de su entorno, y los recursos humanos y materiales, que demuestren buenos resultados y capacidad de liderazgo.

Frente a las actuales circunstancias se hace indispensable cada día más, renovar, innovar, reinventar, desaprender, aprender y reaprender, para seguir creciendo y educando en una sociedad que tanto lo exige, ofreciendo una educación de calidad y a su vez un servicio de calidad.

1.1. La Gerencia Educativa reto en nuevos tiempos escolares

El inmediato superior de los docentes es el Rector o Director del Establecimiento educativo, lo anterior en virtud a las facultades establecidas en el artículo 25 del decreto 1860 de 1994 Ministerio de Educación Nacional.

En las I.E. solía hablarse del director o rector como la figura máxima de autoridad de dichos establecimientos, y era éste quien dirigía el rumbo de cada institución, de acuerdo a sus propias consideraciones. La ley 115 de febrero 8 de 1994 define en su artículo 129, las diferentes denominaciones de los cargos directivos docentes. “Cargos directivos docentes. Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos directivos docentes, siempre y cuando las instituciones educativas lo requieran, con las siguientes denominaciones: 1. Rector o director de establecimiento educativo...”(Ley 115, 1994) Podría decirse que aunque el nombre no, el rol del director o rector ha venido cambiando significativamente en la actualidad, o evolucionando, dadas las necesidades de cambio, innovación, sustentabilidad y sostenibilidad de las I.E.

La Gerencia Educativa en Nuevos Tiempos Escolares

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), a través del Programa Nuevo Sistema Escolar, tiene como nuevas funciones de los rectores “garantizar una educación completa y de calidad en las instituciones que dirigen, de manera que puedan prestar un servicio educativo que ofrezca permanencia y calidad.” (MEN, Dec. 5012, 2009) La sociedad actual es más demandante e involucrada y no solo esperan recibir de las instituciones educativas, calidad en la educación, sino, mejores opciones en servicio. Para las I. E. es imperativa la permanencia de los estudiantes en sus instituciones. La calidad educativa enfocada solo al proceso enseñanza – aprendizaje hoy no basta, puesto que las expectativas, deseos y anhelos de estudiantes, padres y comunidad educativa en general, abarcan hoy más que eso.

En la publicación Al Tablero del MEN, se plantea al rector como líder de la institución educativa y se menciona la gestión educativa como “un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar” (Altablero No. 16, julio 2002), así mismo plantea que el éxito de las instituciones educativas depende en gran parte de una buena gestión educativa, argumentando que ésta influye en el clima organizacional, en las formas de liderazgo, en el aprovechamiento óptimo de los recursos, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo, la eficiencia de la administración y la calidad de los procesos educacionales y se concluye que la capacidad de liderazgo de los rectores está relacionada directamente con los buenos resultados institucionales mejorando la calidad de la educación, favoreciendo los proyectos de vida de los estudiantes y optimizando la utilización de los recursos disponibles, mejorando de manera significativa el crecimiento de la I.E.

El constante avance de la globalización ha originado cambios sustanciales en el estilo de dirección de las instituciones de educación básica, las cuales demandan que los directivos, además de ser profesionales del campo educativo, posean conocimientos de

técnicas y herramientas de las Ciencias Administrativas para el logro de resultados.

(Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019, p. 52).

Los estilos de dirección y los modelos de la gerencia educativa han cambiado no solo por el asiduo avance de la globalización, también por los cambios generacionales, el desarrollo tecnológico, la infrenable oferta de servicio educativo y actualmente la pandemia del covid 19, que generó nuevas maneras de ofrecer los servicios y de comunicación. Una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes (Maldonado, 2015). En el rol de gerenciar se hace necesario planear, dirigir, controlar, organizar y actuar teniendo en cuenta los diferentes procesos que desde la educación se desarrollan en las I.E., así como los diferentes actores que se mueven en ella. Es importante reconocer la necesidad latente de que los educadores desarrollen dichas cualidades y hagan eficiente y efectiva la gerencia que mejore la calidad de la educación desde su contexto.

Ramírez-Orozco (2016) define la gerencia educativa como un 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 sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso. El potencial de transformación en los contextos educativos efectivamente se amplía cuando el gerente educativo, y en general los agentes formativos, consideran que sus estudiantes, las familias y la comunidad pueden multiplicar el impacto de los cambios, además, si se les involucra de manera participativa se fortalece la sostenibilidad de las

propuestas generadas en la escuela. En este punto, la gerencia educativa aporta a los procesos de cambio, desde la comprensión de la innovación, como factor clave para el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos educativos. Al respecto Castillo C. y Tejada V. plantean que,

la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. (Castillo C. y Tejada V., 2017, p.220)

Así pues, un gerente educativo tiene la responsabilidad de crear y desarrollar estrategias que permitan la participación de los diferentes estamentos, y a su vez, buscar el bienestar de los mismos, favoreciéndolos en cada uno de sus roles y procesos, asegurando una educación de calidad desde todos y para todos. Los gerentes educativos son llamados a potencializar las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes de la institución educativa. Los gerentes educativos, tienen el importante reto de liderar proyectos cuyos resultados beneficien tanto a la institución como a la comunidad educativa. Se tiene la responsabilidad de planear, o bien, apoyar positivamente la planeación, con una visión clara y motivante, con la certeza de que las metas propuestas son medibles y alcanzables, y además son cautivadoras y exitosas para todos los que participen, además de sortear cualquier dificultad y llevar hasta el fin los planes propuestos.

En este orden de ideas, las estrategias desde la gerencia educativa se convierten en enfocar tantas energías, ideas y actividades, en la elaboración de proyectos bien planeados y ejecutados, que salgan adelante, que motiven a toda la comunidad educativa, que potencialicen a

todos los integrantes del equipo y todos los integrantes del proyecto se convierten en líderes, que dejen de verse como cargas y obligaciones, que encausen las capacidades de cada maestro, que sean divertidos y apasionantes, inspiradores y generadores de sueños y esperanzas, que puedan convertirse en realidad, viendo oportunidades en cada necesidad, que valore cada una de las ideas y propuestas aportadas, haciendo los objetivos institucionales las bases buenos proyectos, en los cuales puedan participar diferentes actores que aporten desde su especialidad, desde su área y sus capacidades, que integre y una, que abra posibilidades y mejore la realidad. Surge entonces la Gerencia Educativa como el reto de los nuevos tiempos escolares y la participación en medio de estos.

1.2. Participación Escolar y comunicación asertiva como estrategia gerencial.

Es preciso reconocer en la organización, la necesidad de generar participación conjunta de los diferentes actores sociales en la dinámica educativa, por ello el gerente educativo es el sujeto que en principio procura actuar en el entendido de implicarse e implicar a todos en la participación de la institución educativa con sentido de pertenencia en coherencia con el horizonte institucional, en este sentido, en el Artículo de Revisión Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica se plantea que:

los recursos humanos en una escuela están conformados por los colaboradores y estudiantes, quienes son los encargados de producir resultados. Dentro de este contexto, el gerente educativo debe procurar mantener la armonía entre ambos para evitar tensiones que solo conducen a conflictos que tornan insostenible las relaciones y afectan al desarrollo institucional. (Capurro Y Carhuaz, 2019, p. 56)

Siendo así, e incluyendo al gerente educativo, para mantener la armonía entre gerente educativo, colaboradores y estudiantes, la participación es la base de este asunto. Así que se abordara este concepto.

El diccionario de español Oxford Lexico, define Participar como “Actuar, junto con otras personas, en un suceso, un acto o una actividad, generalmente con el mismo nivel de implicación.” Esta definición es incluyente y abarca la clave del éxito de las I.E. Cuando un gerente educativo actúa junto con otras personas, otorgándoles el mismo nivel de implicación, puede conocer sus intereses, necesidades, expectativas y deseos y enfocar sus esfuerzos y los de su equipo de trabajo en garantizar un servicio de calidad en la educación y velando por la permanencia de la comunidad educativa en su I.E. Si los colaboradores y estudiantes son los encargados de producir resultados, además de sostener, desarrollar y transformar, entonces hay que hacerlos parte de la gestión educativa. “La participación ciudadana en las decisiones y acciones de la educación no es un lujo o una opción: es condición indispensable para sostener, desarrollar y transformar la educación en las direcciones deseadas”(Parra, 2021). Cuando una labor está bien desarrollada, puede ser sometida y rendir cuentas de esta sin peros a toda la comunidad, promoviendo el acompañamiento de esta a la gestión educativa, así como el derecho a la información y transparencia de las acciones cometidas.

Curiosamente, la institución escolar como tal se mantuvo durante mucho tiempo como una caja negra, poco analizada en sus pautas, sus relaciones y su dinámica internas, y en esa medida ajena al tema mismo de la participación. Hoy, empieza apenas a reconocerse la complejidad de la micro política institucional de la escuela, cruzada por una lucha de poder y una lucha cultural entre alumnos, docentes, administradores y padres de familia,

tanto por el significado de la educación y de la escuela como por los recursos y los espacios. (Parra, 2021, p. 177).

Frente a los avances tecnológicos, sociales, académicos y comunicativos que nos imperan, y las nuevas necesidades y condiciones que ha traído consigo la pandemia por el COVID-19, la estuche en el que se encontraban las I.E. se abrió y develó paradigmas, esquemas, relaciones, mecánicas y modelos administrativos, advirtiendo diferencias entre alumnos, docentes, directivos y padres de familia, todos ellos ajustándose a los cambios ineludibles de las circunstancias naturalmente presentadas y resaltando una vez más la importancia de la participación escolar. En su artículo científico Parra (2021) menciona que para que se dé una participación auténtica y efectiva, necesita cumplir con algunos requisitos como lo son la empatía y credibilidad básicas, en la resalta la confianza en la honestidad de quien invita a la participación. Información básica de aquello que es objeto de la participación. Comunicación de todos los lados para escuchar y aprender. Condiciones, reglas y mecanismos claros que faciliten la participación no como un fin sino como un medio para un fin. Asociatividad que tenga en cuenta y potencie a las personas involucradas. De acuerdo a los requisitos de una participación autentica y efectiva, un gerente educativo requiere comprender el impacto de su participación y el de la comunidad educativa, capacidad para escuchar y aprender, facilitar la participación como un medio para el éxito organizacional y potenciar las capacidades, habilidades e intereses de su comunidad educativa, esto sumado a las características de un buen gerente educativo, asegura en gran medida, alcanzar el fin para el cual las I.E. han sido establecidas y como se menciona en el artículo científico citado anteriormente “la mayor participación de los actores educativos en la escuela es vista como una posibilidad de alcanzar una gestión más eficiente, en términos pedagógicos y administrativos, lo que debiera redundar en un mejoramiento de la calidad y

equidad educativa.“ (Parra, 2021). Una alianza efectiva entre la familia y la escuela necesita de un vínculo positivo, nutritivo y respetuoso, en el que ambos sistemas entrelazan sus esfuerzos en pos de los niños y jóvenes. Martin (2017) argumenta que aquellas escuelas que realicen esfuerzos para mantener relaciones armoniosas con sus clientes (padres de familia y alumnos), tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito; además, la autora indica que también debe integrarse dentro de aquella relación a la comunidad escolar, ya que resulta de mucha importancia para mantener un crecimiento sostenible de la escuela en su conjunto.

Finalmente, y de acuerdo a estas intervenciones, como dice el ministerio de educación “el rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y constante del docente. También tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos.” (Altablero No. 16, julio 2002)

"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo".

Benjamín Franklin

2. El horizonte organizacional en perspectiva de la gerencia educativa

"La marca personal enlaza tus pasiones, tus atributos clave y tus fortalezas con una proposición de valor, dejando claro lo que te diferencia de los demás."

Tom Peters

El gerente educativo plasma directa o indirectamente en el horizonte institucional sus pasiones, atributos, fortalezas, valores y sueños, diferenciándose así mismo de las demás instituciones educativas, y despertando a través de este curiosidad y anhelos en la comunidad. Hablar de organización, implica hablar de un grupo de personas que tienen intereses comunes y trabajan de manera organizada para alcanzar un mismo fin, sumado a esto el horizonte permite prever o tener una perspectiva de a donde se espera llegar, desde la gerencia educativa, definir un horizonte organizacional es imperativo, para conectar a la comunidad hacia un mismo fin, el éxito institucional, reflejado en la calidad educativa. La Real Academia Española define organización como "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". La gestión educativa según la guía 34 (Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento) del MEN (2008) tiene seis dimensiones dentro del marco de la institución educativa a saber: Direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, mecanismos de comunicación, alianzas y acuerdos institucionales, clima institucional y gobierno escolar. Para el horizonte organizacional en perspectiva de la gerencia educativa, se aludirá la primera de ellas, Direccionamiento Estratégico, que plantea el horizonte institucional desde misión, visión, principios institucionales, metas institucionales, articulación de planes, proyectos y acciones, cultura institucional y por último mecanismos para difusión de los principios institucionales, como se muestra en la siguiente tabla:

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA		
Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional		
COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	Hay una formulación incipiente o parcial del direccionamiento estratégico como institución integrada e inclusiva. Pueden estar prevaleciendo la misión, la visión o los principios de cada una de las distintas sedes.	Hay algunos avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución integrada e inclusiva, pero éstos todavía no están totalmente articulados.
Metas institucionales	Las metas están formuladas solamente para algunas sedes. Además, ninguna o sólo algunas son cuantificables y responden a unos propósitos claros de mejoramiento.	Hay metas establecidas para la institución integrada e inclusiva, pero solamente algunas responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.
Conocimiento y apropiación del direccionamiento	La institución realiza ocasionalmente algunas acciones, tales como charlas, publicación de documentos en carteleras, para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa.	La institución cuenta con un proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico que incluye diversos medios: comunicados, carteleras, murales, talleres, grupos de encuentro, conversatorios, etc.
Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural	Los procesos de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural están bajo la responsabilidad de cada sede; no responden a una estrategia institucional articulada y conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa.	La institución tiene una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, que es conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa para direccionar las acciones en este sentido.

Tabla 1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.

Fuente. Guía 34. P. 86

El horizonte institucional permite que las personas se asocien a través de sus intereses y tengan objetivos comunes para un “deber ser” y un “querer ser”, esto reflejado en la misión, visión, políticas y objetivos entre otros aspectos que desarrollan sentido de pertenencia y una ruta que trace el camino hacia la calidad educativa. Los establecimientos educativos de básica y media han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas, preocupadas por satisfacer la comunidad con propuestas de enseñanza potentes, que les permita mantenerse vigentes en una condición de competencia tanto pública como privada e incorporar prácticas organizacionales que apunten a la calidad total; Juan Manuel Manes (2004, p. 23) sostiene que “Durante muchos años las instituciones educativas han crecido gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo”, pero hoy por hoy se enfrentan a una realidad muy diferente, requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades, articular sus procesos internos y consolidar su PEI como un poderoso factor diferenciador que les otorgue vigencia en el tiempo para competir dentro de un mundo vertiginoso y globalizado.

De acuerdo con lo anterior, las instituciones educativas hoy, deben comportarse como organizaciones que pretenden la calidad, que ofrezcan no solo procesos de enseñanza – aprendizaje, sino, atención a la comunidad en general, satisfaciendo necesidades de servicio en un mercado competitivo que articulen diferentes procesos a través de un factor diferenciador que les permita consolidarse y sostenerse en el mercado. Ese factor diferenciador es un buen mapa de navegación y horizonte institucional PEI.

2.1. Mapa de navegación en las IE.

Los años noventa trajeron consigo un cambio importante en el sistema de educación nacional de Colombia, otorgando autonomía y por supuesto mayor responsabilidad a las

instituciones educativas, al delegarles la tarea de elaborar sus propios mapas de navegación, teniendo en cuenta los contextos en los que se desarrollan y las necesidades de la comunidad a la cual pertenecen. Es así como los proyectos educativos institucionales se plantean por los diferentes centros educativos y acogen enfoques pedagógicos en coherencia con los principios pedagógicos que tengan definidos en sus horizontes institucionales, presentando intencionalidades de transformación de la actual sociedad marcada por la injusticia, el desequilibrio, la desigualdad y la inequidad, que pasa por potenciar el desarrollo integral de los actores de los procesos educativos, para que se responsabilicen de su propia transformación personal y la de su comunidad; la propuesta pedagógica orienta diseños de currículo y del plan de estudios, y articula principios y orientaciones prácticas para la formación de la persona en la integralidad desde las dimensiones del ser humano, que privilegie la vinculación del individuo con su medio, partiendo de la elaboración de una buena misión, clara visión, principios institucionales que provoquen sentido de pertenencia, metas institucionales coherentes y afines, una marcada cultura institucional y buena difusión de dichos aspectos, de ahí que se le llame también mapa de navegación. El acto de educar no puede reducirse a un proceso meramente técnico y transmisivo, sino que debe concebirse como un ejercicio de ética democrática que a través del diálogo construya seres humanos en personas y ciudadanos competentes. Los diferentes modelos proponen metas para el desarrollo del individuo en su contexto cultural y para la producción social (material y cultural). La relación maestro estudiante debe estar mediada por interacciones en las que los participantes aprendan de ellos mismos, según sus potencialidades, y de personas más expertas que ellos. Estos varían de acuerdo con el nivel de desarrollo de los estudiantes y las especificidades de cada ciencia. La enseñanza puede organizarse de diferentes maneras y la estrategia didáctica es multivariada, dependiendo del contenido y método de la

ciencia, del nivel de desarrollo y diferencias individuales del alumno. En tal sentido, el desarrollo intelectual no se identifica con el aprendizaje (como creen los conductistas) ni se produce independientemente del aprendizaje de la ciencia, como creen lo desarrollistas. La propuesta curricular de cada centro debería estar encaminada desde la construcción progresiva, donde, a través de la participación de todos los equipos de trabajo, se determine lo fundamental del aprendizaje de las diferentes áreas en cada uno de los grados. Esto permitirá que, a partir de las necesidades específicas, aflore la creatividad y la búsqueda de mejores formas para hacer realidad la formación integral, que conjuguen el desarrollo de todas las dimensiones del estudiante como ser humano.

El modelo pedagógico de las instituciones debe partir de diagnósticos que se realicen en la comunidad y el sector donde se encuentren las I.E. Diagnósticos que permitan conocer necesidades y tendencias para determinar el modelo a seguir y que sea totalmente pertinente en el contexto institucional y con las políticas educativas actuales. De esta manera se posibilita el desarrollo integral, el mejoramiento de las condiciones de vida de los estudiantes y por lo tanto la transformación social del contexto donde se ubica la institución. El PEI se conforma por diferentes procesos institucionales como la Gestión Directiva, Enseñanza – Aprendizaje, Construcción de Convivencia y ciudadanía e Interacción escuela – comunidad, entre otros, que evidencien claramente una articulación con la legislación vigente, y propendan por una educación más humana, justa y de calidad.

Al enmarcar lo anteriormente dicho dentro de los PEIs, la propuesta curricular responderá desde las acciones pedagógicas a los principios y valores enunciados dentro del horizonte institucional. Por ello, la curricularización no se limitará a las respuestas de qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, sino que atenderá también al tipo de persona que se busca formar. Si bien, los

conocimientos son indispensables en cualquier proceso educativo, ellos son mediadores de la formación. Aquí resalta la importancia de un trabajo pedagógico de alta calidad donde los saberes cobren sentido, traducándose en más y mejores conocimientos (el saber), en el desarrollo de más y mejores destrezas y habilidades (saber hacer), en más y mejores actitudes, relaciones y valores (el ser) y en más y mejores formas de participación y relación con los otros (convivir). Las propuestas educativas se conciben en términos de construir una educación de calidad que dote a los estudiantes de las competencias psicosociales a nivel individual y colectivo, cognitivas, ciudadanas y laborales que exige hoy la sociedad.

La tarea educativa se debe plantear como una unidad integral (currículo globalizado) sin parcelaciones, en una concepción holística desde el trabajo por competencias que planteen una serie de desafíos en torno al paradigma que centra su interés sobre el aprendizaje. En este sentido, el gerente educativo debe revisar los contenidos tradicionales inherentes a su función educadora y reubicar los conocimientos (asignaturas) para privilegiar la adquisición integral de capacidades complejas (competencias). El éxito del PEI depende en gran medida de mucha apropiación hacia este, tanto por parte de los directivos, docentes y estudiantes, como de la comunidad en general. Así mismo de buena difusión y por ende su aplicación. Es menester del gerente educativo generar la participación de los estamentos de la comunidad educativa y local en la dinámica escolar y propender por la participación y la interacción con el contexto por parte de algunos actores que hacen parte de los diferentes procesos de formación y fomentar el sentido de pertenencia institucional.

2.2. La administración en la gerencia educativa

La administración, gerencia y gestión, podrían considerarse como sinónimos al revisar textos de administración, sin embargo, como lo plantea Ballestero:

La Gerencia Educativa en Nuevos Tiempos Escolares

la administración se define como una labor más interna; la gerencia como lo externo, lo innovador, como el logro de los objetivos o como el manejo estratégico de la organización; y la gestión como las acciones que se realizan para poner en marcha un proceso que genere como resultado un producto o servicio determinado. (Ballesteros F., 2012, p. 33.)

La gestión educativa no se ha desarrollado plenamente, se habla de esta desde los años 80s y desde entonces ha estado sujeta a cambios permanentes, dado que al pretender la calidad, debe estar ajustando a las necesidades de la cambiante sociedad. La gestión puede ser algo más compleja que la administración misma, ya que debe estar en interacción constante con la sociedad. Por lo tanto debe presentar estrategias más eficaces de planeación, organización, dirección y control, desarrollando actividades que favorezcan los resultados y a través de la autoevaluación permanente, plantee planes de mejoramiento alcanzables. El gerente educativo realiza una buena gestión cuando ésta permite alcanzar los objetivos propuestos y garantiza la participación de la comunidad educativa en el PEI , convirtiendo en hechos cada uno de los proyectos, misiones, visiones y sueños planteados.

La gran tarea para la educación, es seguir caminando hacia una gestión que dé respuesta a la diversidad, que facilite la participación, que promueva la autonomía sin fragmentar.

Una gestión total, que se nutre de los procesos de formación docente y de evaluación de resultados y procesos, que se concibe como una negociación y conversaciones para muchos. Una gestión que busque al sujeto. (Pelegrín R., 2019, p. 43)

Como se mencionó anteriormente para la Guía 34 del MEN La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes que les han dado mayor autonomía y les orienta a comportarse como organizaciones más complejas. El área de gestión a

la que se hará alusión en este apartado, será la Gestión administrativa y financiera la cual tiene como responsabilidad dar soporte al trabajo institucional. Dicha guía define que esta área “Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable”, entre sus funciones menciona brindar apoyo a procesos de matrículas, de aprendizaje y desarrollo de las competencias de los estudiantes, informes, archivo, mantener la infraestructura en óptimas condiciones, suficiente dotación para el servicio prestado, poner a disposición servicios complementarios que faciliten la asistencia y permanencia de los estudiantes, adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, ofrecer buenas condiciones laborales, diseñar presupuestos y llevar control de los mismos... “Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano”. Esto dilucida que la administración es más que solo un título, que delegar tareas y controlar el cumplimiento de las mismas, sino más que planear, organizar, dirigir y controlar, es innovar, gestionar, ser creativo, desarrollar competencias y estrategias, gestionar el tiempo, optimizar recursos y alcanzar el tan anhelado objetivo de las instituciones educativas, ser las mejores.

“Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pase, otras hacen que suceda”. Michael Jordan

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
Proceso: Administración de la planta física y de los recursos		
COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA
Mantenimiento de la planta física	El mantenimiento de la planta física se realiza ocasionalmente, sin obedecer a una planeación sistemática.	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo de su planta física.
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	La institución realiza actividades aisladas y ocasionales de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y recibe apoyos puntuales de la comunidad educativa para realizarlas.	La institución cuenta con un programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y éste cuenta con la ayuda de la comunidad educativa.
Seguimiento al uso de los espacios	La institución tiene algunos registros sobre la manera cómo se están utilizando los espacios físicos, pero éstos son esporádicos y no están sistematizados.	La institución cuenta con un sistema de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos.
Adquisición de los recursos para el aprendizaje	En los procesos de adquisición de los recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, bibliotecas, etc.) priman los intereses aislados de algunos docentes o los criterios de la administración municipal.	La institución cuenta con un plan para la adquisición de los recursos para el aprendizaje que consulta las demandas de su direccionamiento estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.
Suministros y dotación	La adquisición de los suministros se realiza en el momento en que se presentan las necesidades; no hay un plan que oriente esa actividad.	La institución tiene un proceso establecido para garantizar la adquisición y la distribución oportuna de los suministros necesarios (papel, materiales de laboratorio, marcadores, etc.).

Tabla 2. Gestión Administrativa y Financiera.

Fuente. Guía 34. P. 112

3. Mejoramiento continuo para la calidad de la educación

"La calidad empieza con la educación y termina con la educación"

Kaoru Ishikawa

El mejoramiento continuo ha sido, es y será tema de gran interés para el ser humano y por ende para todas las actividades que este emprende, representando un desafío constante para las organizaciones y desde 1991 con la descentralización a partir de la democracia propuesta en la Constitución Política de Colombia, también para las I.E. procurando garantizar participación de la comunidad y nada más y nada menos que la calidad educativa. Nieto 2012, menciona que calidad de la educación es permanecer en mejoramiento continuo, tanto interna como externamente, es decir desde la enseñanza – aprendizaje y el horizonte institucional, entendiendo la calidad educativa en todos los ámbitos.

Para hablar de la calidad de la educación cita Nieto G. 2012 a Aspin, Chapman y Wilkinson, quienes tienen en cuenta “Comunicación de la civilización, respuestas a las necesidades inmediatas de los alumnos y preparación para responder a las necesidades de la sociedad”, mencionando que estos deben ser objetivos del gerente educativo. Así mismo, cita a Mortimore quien expone que calidad educativa suscita la mejora de los estudiantes en cuanto a sus logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Cabe señalar que el progreso de los estudiantes, es un buen medidor de calidad educativa, puesto que la escuela es la preparación para la vida a nivel personal, profesional, laboral y social. Mientras se dé respuesta a las necesidades de los estudiantes, de sus acudientes y comunidad educativa en general, satisfaciendo sus expectativas y pueda responderse a las necesidades de la sociedad actual, puede hablarse de calidad educativa que es la razón de ser de las I.E. de hoy.

3.1. Estrategias de mejora desde la gerencia educativa

La palabra estrategia está definida de acuerdo a la real academia de la lengua española como “del lat. *Strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *Στρατηγία* *stratēgía* 'oficio del general', der. De *στρατηγός* *stratēgós* 'general'.” (RAE) para este caso, se tomará al gerente educativo como el general, bajo cuyo mando, subyace el éxito o fracaso de los procesos institucionales.

El gerente educativo, esta en capacidad de tomar decisiones y asumir situaciones, que día a día van cambiando, y que en el sistema educativo actual, son vulnerables y no siempre pertinentes. Se requiere, que el gerente educativo, posea carácter y cualidades, que le permitan enfrentar políticas, contextos, grupos, personas, todas de la mejor manera, para que así la I.E. no pierda de vista su razón de ser, y alcance el fin para el que ha sido creada. Cruz A., 2014 menciona que la gerencia en estos nuevos tiempos escolares está relacionada indiscutiblemente con el espacio laboral y organizacional, debido a su vínculo específico con la tenencia de actitudes y capacidades que tienen como meta la obtención de resultados adecuados para el funcionamiento de la institución. Las estrategias de mejora desde la gerencia educativa parten de la obtención de resultados y del funcionamiento de la I.E. lo cual se mide, de acuerdo al nivel de satisfacción de la comunidad educativa con la I.E. La Guía 34, propone un modelo de autoevaluación institucional que revele estos indicadores. Mejorar, implica que hay algo que debe cambiar, que se debe replantear y la estrategia para este replanteamiento es autoevaluar, para saber cómo se está, que va bien y concluir aquello que se debe mejorar. El gerente educativo entonces, planea, dirige, controla, organiza, integra, gestiona y además reconoce aquello que no está funcionando de la mejor manera para poder mejorarlo. Como cita Ogozi A. (2020) las estrategias gerenciales pueden definirse como “la integración de los métodos, recursos

y habilidades gerenciales para alcanzar los objetivos y metas de la organización.” Las estrategias desde la gerencia educativa son pues las actividades realizadas por directivos y docentes, con el objetivo de propiciar cambios y como equipo de trabajo fortalecer la calidad educativa.

Reflejando el querer alcanzar el éxito de la I.E, a través del liderazgo, el trabajo en equipo y la participación. Si bien un buen gerente educativo propicia el mejoramiento continuo en todos los niveles, debe permitir la participación de los diferentes estamentos, y a su vez, buscar el bienestar de los mismos, favoreciéndolos en cada uno de sus roles y procesos, asegurando una educación de calidad desde todos y para todos. Los gerentes educativos son llamados a potencializar las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes de la institución educativa. Se tiene la responsabilidad de planear, o bien, apoyar positivamente la planeación, con una visión clara y motivante, con la certeza de que las metas propuestas son medibles y alcanzables, y además son cautivadoras y exitosas para todos los que participen, además de sortear cualquier dificultad y llevar hasta el fin los planes propuestos. “los gerentes efectivos de proyecto desarrollan planes sólidos que les permiten participar en la carrera desde la partida hasta la línea final. No obstante, para ganar la carrera es necesario que el plan esté bien dirigido” (Randolph, A., 1993).

En este orden de ideas, las estrategias desde la gerencia educativa se convierten en enfocar tantas energías, ideas y actividades, en la elaboración de proyectos bien planeados y ejecutados, que salgan adelante, que motiven a toda la comunidad educativa, que potencialicen a todos los integrantes del equipo, que dejen de verse como cargas y obligaciones, que encausen las capacidades de cada maestro, que sean divertidos y apasionantes, inspiradores y generadores de sueños y esperanzas, que puedan convertirse en realidad, viendo oportunidades en cada necesidad, que valore cada una de las ideas y propuestas aportadas, haciendo los objetivos

institucionales las bases de buenos proyectos, en los cuales puedan participar diferentes actores que aporten desde su especialidad, desde su área y sus capacidades, que integren y unan, que abran posibilidades y mejoren la realidad.

3.2. El servicio en pro de la calidad de la educación

Los gerentes educativos que innovan constantemente y se adecuan a los cambios del entorno en las instituciones educativas, tienden a acercarse más a la calidad y éxito de sus instituciones. Claramente ver las I.E. como organizaciones que prestan un servicio es una innovación y cambio necesario en los nuevos tiempos escolares.

La educación es el ejemplo más representativo de un servicio, una de sus características es la intangibilidad, la cual sin ser apreciable, es bien representativa para asegurar la sostenibilidad y en algunos casos la sustentabilidad de las I.E. A pesar de esto, no se suele aplicar el término servicio como las actividades que pretenden satisfacer necesidades de los clientes, de hecho pareciera que las I.E solo vieran a los estudiantes como solo estudiantes y así con la comunidad educativa en general, no son vistos como clientes. Esto conduce a no aplicar estrategias de marketing, ni siquiera desarrollarlas dentro de las I.E. Pringles (2015) refiere que las I.E. no han desarrollado estrategias específicas de marketing, “no han elaborado un plan integral de Marketing que les permita perdurar en el tiempo, destacarse de sus competidores, incrementar el número de matrículas, cumplir de manera más eficiente con su participación en la sociedad”, en otras palabras, crear una ventaja competitiva a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, es decir de los estudiantes, padres de familia, acudientes, docentes e incluso de la comunidad más cercana.

En estos nuevos tiempos escolares, el gerente educativo debe destacarse, y una de las maneras de hacerlo, es colocando el servicio en pro de la calidad de la educación, de acuerdo a

esto, Manes (2004) define el marketing educativo como “el proceso de investigación de las necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan” y propone desarrollar servicios educativos que alcancen el bienestar de las personas de la organización, permitiendo a través de la percepción de la comunidad educativa, para este efecto el cliente, fortalecer lo que está bien y mejorar lo que haga falta. Calidad educativa es la meta del mejoramiento institucional que se plantea desde la Guía 34 del MEN, y esto justamente surgió porque la centralización que había en el sistema educativo colombiano, no permitía que el servicio educativo se brindara de manera pertinente y oportuna, no había acercamiento entre las I.E. y sus clientes, por lo que no se respondía a sus necesidades ni requerimientos. Lo que se espera con los planes de mejoramiento en las I.E es ajustarse a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y con ello aumentar la satisfacción de los clientes, dicho en términos de marketing. Al cumplir con las expectativas de los clientes, la percepción de los mismos mejora, favoreciendo la imagen de la I.E y creándole ventaja y diferenciación frente a las demás. Incluir el marketing en el ejercicio de la educación, optimiza la prestación de este servicio, de echo el ver la educación como un servicio que se le brinda a la sociedad, brinda una perspectiva diferente y promete procesos más innovadores y dinámicos. Un buen marketing educativo trae consigo posicionamiento de la I.E., mayor calidad del servicio y una ventaja competitiva.

Finalmente, un gerente educativo que innova y propone el servicio en pro de la calidad educativa, se autoevalúa constantemente para generar estrategias de mejora, dinamizando a través de la participación de toda la comunidad educativa proyectos educativos interesantes, creando factores diferenciadores que fidelicen a sus estudiantes y sentido de pertenencia para con ello, lograr sustentarse y sostenerse en el tiempo, sin paralizarse frente a nuevos tiempos o retos.

“ Mejoramiento continuo... donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”

Edward Deming

Conclusiones

“La perfección no es alcanzable, pero si perseguimos la perfección podemos alcanzar la excelencia” Vince Lombardi

La gerencia educativa tiene el gran reto de adaptarse a los cambios, innovar y ofrecer calidad educativa, dinamizando la participación en estos nuevos tiempos escolares.

La participación de toda la comunidad educativa sumada a la comunicación asertiva, da como resultado una de las mejores estrategias gerenciales, permitiendo al gerente educativo direccionar la educación en el rumbo deseado.

Frente a las actuales circunstancias se hace indispensable cada día más, renovar, innovar, reinventar, desaprender, aprender y reaprender, para seguir creciendo y educando en una sociedad que tanto lo exige, ofreciendo una educación de calidad y a su vez un servicio de calidad.

El gerente educativo persigue la calidad educativa, sustentando el éxito de su I.E. creando ventaja competitiva a través de la participación, el mejoramiento continuo, un horizonte institucional innovador y resiliente con el que toda su comunidad se identifique y aporte de manera significativa y dinámica a obtener los mejores resultados.

La administración es más que solo un título, que delegar tareas y controlar el cumplimiento de las mismas, más que planear, organizar, dirigir y controlar, es innovar, gestionar, ser creativo, desarrollar competencias y estrategias, gestionar el tiempo, optimizar recursos y alcanzar el tan anhelado objetivo de las instituciones educativas, ser las mejores.

La Gerencia Educativa en Nuevos Tiempos Escolares

EL marketing educativo, considerando el servicio como característica vital de las I.E. proporciona una ventaja competitiva importante que favorece el crecimiento de las I.E. en un mercado creciente e innovador y conducirá al éxito visto como la calidad educativa.

La articulación de las diferentes áreas de la I.E. permite que el PEI sea entendido, aceptado y apropiado para convertirse en un verdadero instrumento para lograr los resultados deseados en los tiempos esperados.

Consolidar una autentica identidad institucional, depende en gran medida del liderazgo de los gerentes educativos de tal manera que todos los integrantes de la comunidad educativa trabajen en un proyecto común, concertado a partir de la participación, para garantizar la mejor educación para todos.

La gerencia educativa puede considerarse entonces como un proceso de gestión administrativa, que organiza y emplea los recursos para alcanzar los objetivos propuestos por todos, donde el gerente educativo dirige a su equipo hacia la meta, motivando y estimulando permanentemente, guiando hacia la mejora continua a través de la participación, la innovación, la creatividad y el liderazgo.

Referencias

- Ballestero Florez, Hernando; Escallon Páez, Boris; Penagos Pardo, William Alejandro. 2012. Caracterización de las prácticas de gestión directiva en el instituto san bernardo de la salle y su relación con los procesos de mejoramiento institucional.
- Cahuana Calderón, Bertha Mónica; Ramirez Mendoza, Linda Jhomara. 2020. Gestión estratégica del talento humano en el horizonte del desempeño organizacional. Revisión sistemática de la literatura y metaanálisis.
- Cárdenas, T. Victoria, J. Ogosi, A., Franco M., J., Vértiz O., J. 2020. Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 25 No. 91 Julio-Septiembre, 2020, 1234-1245. Universidad del Zulia (LUZ)
- Castillo-Cabeza, Segundo N., Tejada Valdez, Rómulo D., 6 de marzo 2017, Una aproximación epistemológica a la gerencia educativa. Revista Científica Dominio de las Ciencias Vol. 3, núm., esp., marzo, 2017, pp. 216-226.
- Cruz Ávila Yazmin y Rodea Velázquez Mara Aglael. (2014). Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. Universidad autónoma del estado de México. México.
- Cubillos Fernández, Geminiano; Martínez Cera, Martha Liliana. 2019. Articulación del direccionamiento estratégico con la planificación curricular del nivel de formación media. E.S. Diciembre, 2019. Artículo de revisión
- Decreto 5012 del 28 de diciembre de 2009. Ministerio de Educación Nacional (MEN)

La Gerencia Educativa en Nuevos Tiempos Escolares

Gerencia educativa: una visión empresarial de la educación básica. Revista Científica de la UCSA, Vol.6 N.º3. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú

Goetendia Alarcón, Marina. 2020. Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública

Macías-Menéndez, F., & Barreto-Pico, M. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352.

doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i2.175>

Manes, J. (2004). *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Bogotá: Ediciones Granica.

Ministerio de Educación nacional. 16 de julio de 2002. El rector, líder de la institución educativa.

Altablero. <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87221.html>

Ministerio de educación nacional. 2008. *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*.

Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1994. *Ley General de Educación y Desarrollos Reglamentarios*. Bogotá, D.C.

Miranda Beltran, Sorangela. 2016. *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotana*. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* versión On-line ISSN 2007-7467

- Nieto Giraldo, Martha Cecilia; Ospina Hoyos, María Sorany; Vanegas Gómez, María Yormen; Zuluaga Agudelo, Jhon Aldery. 2012. Fortalecimiento de la calidad en los procesos de gestión en la escuela normal superior de Manizales.
- Osorio de Sarmiento, Marta; del Pilar Rodríguez, Mercedes. 2012. Análisis de los manuales de convivencia de las instituciones de educación media en Bogotá. Un estudio de caso. Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía
- Ospina, D. Burgos, S. Madera, J. (enero-junio, 2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Revista Diálogos de Saberes, (46)187-200. Universidad Libre (Bogotá). Oxford University Press. Lexico.com. Dictionary.com.
- Parra Aldazoro, W. A., & Jiménez de Najul, V. I. (2021). Gerencia participativa para el hacer democrático en educación. Artículo Científico. Vol. 2 Núm. 05 (2021): Revista Aula Virtual. edición julio-diciembre.
- Pelegrín Rico, Yordan, & Alonso Rodríguez, Sergio Hipólito. (2019). Toward the educational management of the attention to the diversity. Varona. Revista Científico Metodológica, (68), e07. Epub 01 de junio de 2019.
- Pulido Capurro, V.M.; Olivera Carhuaz, E.S. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. Revista Científica de la UCSA, Vol.6 N.º3 Diciembre, 2019.
- Pulido Capurro, V.M.; Olivera Carhuaz, E.S. Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. Revista Científica de la UCSA, Vol.6 N.º3 Diciembre, 2019. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú
- Pulido Capurro, V.M.; Olivera Carhuaz, Uvalle Berrones, Ricardo. 2004. Condiciones, procesos y horizontes en la transformación institucional y organizacional del Estado contemporáneo

La Gerencia Educativa en Nuevos Tiempos Escolares

Randolph, A. (1993). Gerencia de Proyectos, editorial Mc Graw Hill.