

**EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA A PARTIR DEL
SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MANIZALES, 2015**

**EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA A PARTIR DEL
SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA EDUCATIVA**

Presentado por:

**PIEDAD GONZÁLEZ MARTÍNEZ
NELSON DARÍO ARENAS PANIAGUA
VIVIANA EUCARIS DIAZ ESPINOSA**

Director:

ANDRÉS FELIPE JIMÉNEZ LÓPEZ

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
MANIZALES, 2015**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	1
1.1 Administración educativa	3
2. CONCEPTO DE GERENCIA	5
2.1 Hacia un modelo de gerencia educativa	6
2.2 Los gerentes educativos y las instituciones	9
3. CONCEPTO DE GESTIÓN	12
3.1 Gestión directiva	12
3.2 Gestión académica	13
3.3 Gestión administrativa y financiera	13
3.4 Gestión comunitaria	14
4. LA EMPRESA EDUCATIVA EN EL SIGLO XXI	16
5. PARALELO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA	22
5.1 Administración	22
5.2 Gestión	22
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS	26

INTRODUCCIÓN

La presente monografía aborda la documentación sobre los temas de administración, gerencia y gestión educativa, los cuales se muestran en las diferentes concepciones que sobre ellos han aportado varios autores desde el inicio de su aplicación —en principio enfocada al mejoramiento continuo de las organizaciones, empresas e instituciones educativas—, y en su proceso evolutivo, hasta llegar al término “gestión educativa” para determinar el papel actual de los gerentes educativos.

La Guía 34 elaborada por una comisión de profesionales del Ministerio de Educación Nacional [MEN], plantea de una forma ordenada y coherente todos los pasos que se requieren para que las Instituciones Educativas [IE] del país planteen, promocionen y gestionen cada uno de los parámetros que allí se relacionan, buscando implementar procesos de calidad.

Como señalan los autores, la gestión educativa tiene 4 dimensiones o categorías: gestión directiva, gestión administrativa, gestión comunitaria y gestión académica, las cuales se irán explicando a lo largo de este texto.

La gestión educativa juega un papel importante en la sociedad, ya que tiene que ver con la totalidad del componente educativo y se refleja constantemente en el trabajo con personas.

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El origen de la administración es relevante debido a su antigüedad; es una actividad que está cargada de necesidades, realizada desde el principio de los tiempos para ayudar al ser humano a ordenar la realidad social; luego, con el tiempo, aparece la administración moderna, la cual se enfatiza en organizar y dirigir el trabajo que se realiza de manera individual y colectivo de forma eficiente en las instituciones, empresas y organizaciones para el cumplimiento de cada una de las metas propuestas desde la administración.

A principios del siglo XX, se destaca Henry Fayol como la primera persona en formular una teoría de la administración, basada en las funciones y la estructura que debe tener una organización para ser eficiente. Fayol parte de un enfoque global y universal de la empresa, de tal manera que, aún en el tiempo actual se continúa implementando sus teorías y procesos para el buen funcionamiento de las empresas.

Otro teórico que realizó aportes a la administración fue Taylor, en palabras de Hernández (2008):

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como “padre del movimiento científico”, por investigar de forma sistémica las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación del trabajo de los operarios.

Sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar denominadas por él “científicas”. Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción, y fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor concluyó que todo esto se podía aplicar a cualquier organización humana (p.35).

Realizando una corta comparación entre ambas teorías, se puede decir que, mientras la de Fayol está enfocada en las funciones y estructura general de las organizaciones, la de

Taylor se basa principalmente en los métodos y herramientas que se implementan en cada trabajador para lograr una mejor eficacia.

Se entiende la Administración, según Correa (1997), como: “Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr” (p.11).

La administración cuenta con unos procesos fundamentales que permiten llevar a cabalidad el logro de los objetivos y metas propuestas dentro de la organización.

Podemos hablar entonces, de *la planeación* como el primer proceso a desarrollar, es allí donde nos preguntamos ¿qué queremos hacer?, a partir de un planteamiento claro de la misión, la visión y las estrategias para el logro de los objetivos establecidos.

El segundo proceso es *la organización*, es en esta donde establecemos el ¿cómo se va hacer?, con una distribución adecuada de todos los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos.

La dirección es el tercer proceso a llevarse a cabo en los procesos administrativos, se debe garantizar que las actividades se desarrollen tal cual se planearon y se organizaron, además de tener una buena orientación y seguimiento a las tareas ejecutadas.

El último proceso es *el control*, traducido en la evaluación y verificación con respecto a que las actividades, esto es, si se ejecutaron conforme a la planeación, organización y dirección. *El control* nos permite corregir posibles desviaciones que hubieran evitado lograr los resultados esperados, es por eso que en este proceso nos hacemos la pregunta ¿qué se hizo?

1.1. Administración educativa

Para hablar de Administración Educativa, cabe resaltar que las teorías antes mencionadas fueron la base para que, desde el siglo XIX, se empezara a pensar en la educación como un proyecto social. Y es en el siglo XX donde se establece una comunidad de investigadores dedicados a estudiar los elementos que estructuran el proceso de enseñanza-aprendizaje, no solo a nivel pedagógico, sino también administrativo; “La administración educativa exige entonces, una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así, al logro de la misión regional y nacional” (Correa, 1997, p.12).

Así pues, la educación se empieza a concebir como una empresa de servicios, donde se tiene en cuenta todos los procesos de la administración general, pero su objetivo principal es el de brindar procesos de enseñanza-aprendizaje, orientados a formar seres humanos para la vida, los estudiantes aprenden de acuerdo con sus necesidades cognitivas, personales y sociales. Sin embargo, la administración educativa aún conserva una característica de la administración en sus inicios, donde el recurso humano se sigue percibiendo como una máquina de producción, sin mucha intervención en los procesos de planeación y opinión sobre los procesos que se establecían al interior de la institución educativa, aunque se empieza a tomar conciencia de que es un recurso intangible que se debe administrar al igual que el pedagógico y el físico, los cuales no tenían ninguna importancia en la administración general.

Para la administración educativa es importante contar con un líder que sea principalmente educador, con todo el conocimiento en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Y ser un buen administrador para el correcto manejo de los otros recursos tangibles con que cuenta la IE y donde lo ideal es lograr una educación de calidad.

Se puede concluir que la administración educativa aún contaba con una dirección de empresa de puertas cerradas, donde los rectores trabajaban con el recurso económico, financiero y humano asignado para su IE y se limitaban a lograr los objetivos que se podían desde estos recursos.

2. CONCEPTO DE GERENCIA

“El término gerencia aparece a partir del siglo XIX, simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues equivalente a administración” (Ramírez, 2005, p.14)

La gerencia educativa es una práctica social que genera transformaciones en las organizaciones, lidera el proceso de interpretación de los objetivos propuestos por la organización escolar y se transforman en acciones organizacionales a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos institucionales, mediante el trabajo cooperativo de las personas que desarrollan actividades con objetivos predeterminados.

La gerencia educativa puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, de modo que en la labor cotidiana del proceso enseñanza-aprendizaje, llegue a mostrar indicadores de calidad en la formación de los estudiantes. Cuando el gerente educativo no conoce su IE, difícilmente puede generar estrategias de mejora. También se refiere a la consideración de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y a los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; por lo mismo, no se trata solo de ejecutar un plan o de planificar sobre el papel actividades, la gerencia educativa articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón del ser del mejoramiento continuo, de la calidad y de la pertinencia de la educación para todos.

El primer problema que debe resolver un gerente educativo es el del personal administrativo, antes que el de los estudiantes, ya que se debe potencializar en ellos el incremento cualitativo que muestra una persona en el orden físico, cognitivo, social y moral.

Se presentan algunos estilos gerenciales:

- Gerencia social: es aquella que trata principalmente los proyectos sociales.
- Gerencia estratégica: es todo lo encaminado hacia la misión, visión y objetivos de una empresa.
- Gerencia integral: es aquella que requiere resultados y se basa en la productividad y cumplimiento de objetivos.

La educación y la gerencia requieren cambios

De una gerencia de procesos internos de la organización a una gerencia de conocimientos; de un sistema educativo tradicional cerrado, a abrir fronteras.

El gerente integral maneja cambios, promueve la creatividad, el aprendizaje la innovación; desarrolla habilidades contextuales; el liderazgo y visión lleva consigo una gerencia proactiva y el manejo de recursos humanos.

2.1 Hacia un modelo de gerencia educativa

Es evidente que para lograr un buen modelo de gerencia, el gerente educativo debe tener presente lo necesario para lograr las metas y los objetivos que se propone desde la visión que desea para la IE.

Para el trabajo en equipo, es importante que el gerente asigne responsabilidades a su grupo de trabajo, lo cual es esencial dando un voto de confianza al colaborador porque ratifica su capacidad de asumir obligaciones, trabajar en pro del logro de los objetivos, y finalmente, evaluar qué tan productiva es su empresa educativa, para así perfilar su personal y ubicarlo donde logre su mayor productividad.

El gerente también tiene la misión de generar un ambiente donde predomine la colaboración como ese apoyo para un mejor desempeño de las funciones que den cuenta de un mejor desarrollo de la IE. Esta colaboración no se debe percibir en ningún momento como una competencia dentro del equipo de trabajo, y por eso es importante que el gerente tenga bien claras sus funciones y las del resto del equipo, con el fin de realizar una asignación equitativa de tareas y responsabilidades que generen jerarquías en los empleados, pues todos tienen un rol en el momento en que su colaboración es necesaria para alcanzar la metas propuestas.

Betancourt (2004) plantea un principio que el gerente educativo debe tener presente para la creación de un modelo gerencial:

El líder está en permanente observación de su empresa y su entorno para asumir las estrategias oportunas que garanticen la continuidad de su empresa, es un buen líder; pero cuando, además alimenta su visión con el punto de vista de sus seguidores validando con esos aportes el suyo propio, mejorándolo en beneficio de todos, es un líder inigualable (p.75).

Cabe resaltar la importancia de que el gerente educativo tenga la capacidad de resolver los problemas que se le presentan en su IE, siempre con un enfoque hacia el futuro, aprendiendo de las situaciones pasadas y presentes; y corrigiendo de manera tal que le permita sostener su institución en un ambiente de bienestar y prosperidad para un bien común.

Es por ello que los gerentes educativos presentan diariamente un reto consigo mismos para la obtención de buenos resultados, como lo afirma Palacios (2014):

La gestión es el proceso por el cual se presentan, de manera integral, coherente y unificada, las decisiones por parte del profesional en administración de la educación en los centros educativos, para la definición y logro de los objetivos institucionales planteados, planes y prioridades en lo que refiere al desarrollo curricular, recursos humanos, financieros, materiales, entre otros (p.69).

La anterior definición muestra lo que se quiere desarrollar en cada una de las IE; se cree que la gestión educativa debe abordarse desde los diferentes ámbitos de la vida del ser humano, donde se evidencie el trabajo transversal en todos los campos de la educación; donde cada individuo sea capaz de aportar desde su saber y desde su quehacer, todo el material académico que se requiere para la buena gestión de un lugar determinado.

La gestión se centra en un conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos institucionales, a partir de las experiencias, conocimientos, habilidades, individuales y colectivas, en relación con la realidad educativa a la que responden. De esta manera, las estrategias de gestión directiva se vinculan con el proceso de toma de decisiones, desde la resolución de conflictos, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales (Palacios, 2014, p.73).

La cita aclara que la gestión es el conjunto de múltiples acciones que se realizan en pro de los objetivos de una organización, pero mirándola desde el aspecto individual y diferencial de cada una de ellas, lo cual hace que las estrategias sean específicas para el grupo de personas que la conforman, bajo sus distintas miradas y experiencias.

A continuación se presentará un breve análisis de la gestión administrativa.

La gestión administrativa busca lineamientos para desarrollarlos dentro las IE de forma ordenada, coherente y que constituya una ruta para el manejo correcto de los procesos al interior de cada institución. Para ello, entonces, se debe tener una política que permita lograr los objetivos trazados con cada uno de los actores que componen la IE; la planeación administrativa tiene un papel importante para determinar los alcances de los proyectos, las actividades y las tareas para llegar al fin común de todos los que conforman la institución, de ahí nace la estructura administrativa que genera unas jerarquías para incrementar los procesos de calidad frente a las tareas que cada uno de los directivos, profesores y gerentes pretenden desarrollar, de forma inmediata y eficiente. La comunicación entonces, según Ramírez (2002)

Es el ingrediente clave para la marcha de cualquier institución. Comunicación viene del latín *communis* que significa establecer “un algo en común”. En otras

palabras es la interrelación entre dos o más personas a través de la palabra, escritos, conceptos, pensamientos, opiniones y otros. Constituye el canal de la información. La información, por su parte, es aquello que es comunicado mediante la comunicación, y es el conocimiento o el resultado de la interrelación estructurada de eventos. Así pues el flujo de información que se entrega a la administración o a los diversos componentes de la institución constituye la comunicación (p.77).

La comunicación es parte fundamental del ser humano y pieza fundamental para la generación de buenas relaciones y de excelentes mensajes a nivel individual y grupal; ayuda a mejorar la interacción entre las personas que componen la organización.

2.2 Los gerentes educativos y las instituciones

Los gerentes educativos deben ser personas que tengan diferentes rasgos característicos para que se genere un impacto y proporcionen los elementos necesarios a todas las personas que hacen parte de la comunidad educativa; es el gerente quien se encarga de orientar y direccionar al personal y los recursos, es además, el promotor de cada una de las acciones que se generan a nivel pedagógico y administrativo, por lo cual, un gerente debe reunir liderazgo, toma de decisiones, compromiso, manejo de relaciones interpersonales y además, ser capaz de escuchar.

El mundo es cambiante y conlleva a nuevas experiencias, donde la IE debe estar en constante evaluación de sus procesos, para permitir una reingeniería en sus planes, programas y proyectos, dando cumplimiento a las expectativas que las nuevas generaciones traen.

La administración educativa ayuda a conocer de forma más profunda lo que debe tener una institución, es el paso a paso de la construcción, desde los documentos que la ley exige, hasta la creación de una empresa. Las personas que piensan las instituciones deben tener claros los parámetros de legalización y constitución, realizando una retroalimentación con

el trabajo de los directivos, un diagnóstico previo del tipo de población que va atender, los procesos de evaluación y control de los proyectos. Así lo manifiesta Peinado (2007), “Organización administrativa: corresponde a las estructuras organizativas, sistemas confiables de información, mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación, seguimiento de currículos y diferentes servicios y recursos” (p.385).

La organización administrativa es la pieza fundamental para el buen desarrollo de una institución, de ahí parte toda la estructura que hará parte de los procesos que se desarrollan en una IE. Cuando hay una persona encargada de direccionar una institución, lo primero que debe plasmar es su estructura, para luego iniciar con el recurso humano a diseñar los planes, programas y proyectos, los cuales estarán encaminados a solucionar las dificultades o problemas que se generan en el territorio.

El administrador educativo debe velar por el desarrollo coherente y eficaz de cada uno de los servicios que se presentan a la comunidad educativa; pero cuando se delega una función y la persona no tiene el perfil, se pueden generar vacíos en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Las personas que hacen parte de las IE construyen fundamentos teóricos que se presentan en el papel, pero en la realidad, se necesita que estas cuenten con un currículo para los niños, desarrollado con total libertad dependiendo del número y de las características de la población y del lugar donde se asiste. Es por ello que la Ley 115 lo expresa en el artículo 76, el currículo son los planes de estudio, los criterios y demás que construyen de forma permanente la identidad y el desarrollo de los seres humanos por medio de proyectos.

Es importante que las personas que forman parte de la organización, realicen continuamente los procesos de planeación, estos derivan los cronogramas de actividades con todo lo concerniente al desarrollo de un proyecto. Buscando mantener una adecuada ejecución, el control aparece como uno de los pasos que se deben tener en cuenta

permanentemente, cuando se tiene un proyecto, ya que este busca revisar las acciones que se plasmaron desde el inicio en la planeación, para luego evaluarlas y reorientarlas o si están muy bien, encaminadas y terminarlas con éxito.

3. CONCEPTO DE GESTIÓN

Para determinar qué es la gestión, se consultaron algunas fuentes bibliográficas y, del material obtenido, se seleccionaron las siguientes dos concepciones:

La palabra gestión significa, según la Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.

A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor. Gestor, es, pues, quien gestiona, es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado. (Ramírez, 2005, p.14.)

Gestión: conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento (MEN, 2008, p.151.)

Los establecimientos educativos, con el pasar de los días, han evolucionado, pasando de ser instituciones con una estructura unidireccional a ser organizaciones abiertas, propositivas, autónomas, experimentadas y variables. Lo cual quiere decir que la gestión debe ser estructurada, encaminada hacia el logro de los objetivos que se plasman desde el inicio en los planes, programas y proyectos.

La Gestión tiene cuatro áreas, las cuales vemos a continuación.

3.1 Gestión directiva

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (MEN, 2008, p.28).

Se podría determinar entonces, que cada institución debe administrar bajo unos parámetros, los cuales son establecidos por un colectivo de personas que ayudan a realizar los planes y proyectos, generando procesos encaminados al mejoramiento continuo.

3.2 Gestión académica

Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico (MEN, 2008, p.28.)

El desarrollo de los contenidos en las IE debe ser creativo, aumentando progresivamente todos los procesos de enseñanza-aprendizaje e inculcando en cada uno de los actores de la institución, los parámetros para establecer guías que contribuyan en las evaluaciones, y así, determinar qué se ha aprendido y qué se puede reaprender, para que los receptores de información queden satisfechos y se obtenga un alto rendimiento académico.

3.3 Gestión administrativa y financiera

Esta área da soporte al trabajo institucional. 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 (MEN, 2008, p.28.)

Se puede determinar que esta gestión es la columna vertebral de las demás, ya que es la que direcciona y encamina a la organización frente a todos los procesos financieros y jurídicos, que a la vez, se dirigen al desarrollo de todos los presupuestos que la institución genera desde lo administrativo, generando beneficios y oportunidades para el talento humano que labora en la institución.

3.4 Gestión comunitaria

Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos (MEN, 2008, p.28).

Las IE deben realizar procesos colectivos e incluyentes que se generen desde el hogar, los amigos y el colegio, por ende, la gestión comunitaria tiene un papel muy importante, el de generar articulación y desarrollo de proyectos que ayuden en el interior de la organización con el apoyo de las personas de la comunidad, para que se formen procesos con transparencia y claridad en los servicios que se prestan al interior de la institución.

Las instituciones tienen en la gestión comunitaria un elemento valioso, si lo hacen de forma sensata y coherente, orientándolo hacia las necesidades que se presentan en un diagnóstico real realizado por la comunidad académica, el cual sería estudiado para la construcción del Proyecto Educativo Institucional [PEI] de la IE, donde lograrán plasmar los programas y proyectos que se desean para el mejoramiento de las necesidades y el tratamiento y resolución de problemas que impiden el óptimo desarrollo en la Institución.

Es muy importante generar espacios para la planeación de actividades dirigidas al mejoramiento del ser humano, es por ello que la administración con sentido, hace que existan instituciones que incluyan dentro de sus planes de trabajo, principios y valores orientados al desarrollo y formación de una manera integral.

Los directivos de las IE deben darse a la tarea de organizar y priorizar sus recursos de forma acertada, teniendo en cuenta las necesidades de toda la comunidad académica; generando procesos con los más altos estándares; y de esta manera, garantizar la formación de seres humanos íntegros que accedan a la educación superior con calidad y buen rendimiento académico.

Por otro lado, encontramos la situación lamentable de las leyes en Colombia: no se cumplen a cabalidad; evidencia de esto, es que muchas IE del país poseen una infraestructura pésima, unos planes curriculares que ni siquiera el personal que labora en el colegio conoce en su totalidad, y una escasez de recursos que llevan a que el trabajo que se realiza por parte de los docentes, esté inmerso en la personalidad y en la vocación que cada uno tenga frente algún tema determinado. Para que las leyes se cumplan, se requiere de un estamento gubernamental que actúe y defina de forma equilibrada los recursos, comenzando por el personal o los docentes de las áreas que faltan en los colegios. Solo así se puede lograr “la verdadera formación integral del niño”, que según Graffe (2002),

Se entiende por gestión educativa la conducción planificada y creativa del conjunto de variables de una comunidad educativa o de un sistema educativo a fin de alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto y en especial los más altos niveles de formación humana tendientes a mejorar la calidad de la vida humana y social, mediante los medios y recursos con que cuenta y los que pueda allegar y con los esfuerzos motivados y mancomunados del personal con base en el mantenimiento de la estabilidad y el desarrollo organizacional ante la complejidad y los cambios que se dan en su contexto (p.38).

La gestión educativa es una herramienta que tiene el ser humano para lograr el más alto nivel de desarrollo en la organización que lidera, pero esta tiene validez siempre y cuando las personas que hagan parte de la institución o sistema educativo, trabajen mancomunadamente en el desarrollo de los proyectos y en la ejecución de los mismos.

4. LA EMPRESA EDUCATIVA EN EL SIGLO XXI

La administración estratégica nos permite sentar las bases para pensar en aquellos cambios necesarios e incluso urgentes, que orienten a los directivos de las instituciones hacia organizaciones modernas y dinámicas, a partir del componente investigativo.

Igualmente, esta administración nos muestra el camino donde transita normalmente la institución y abre paso a nuevos senderos que permiten la renovación, a partir de una matriz DOFA para la creación de estrategias, generando el cumplimiento de la misión, los objetivos y la visión de dicha organización educativa.

Los directivos de las IE cada día deben estar más capacitados para llevar de una manera adecuada todos los procesos administrativos que demanda la institución; deben tener presente que no se trata solo de administrar desde lo financiero, sino desde lo humano y lo académico. Administrar es un arte que requiere de una persona con la capacidad de romper paradigmas; de crear equipos de apoyo que desarrollen funciones acordes con sus capacidades y donde el fin sea dar respuesta a una necesidad común y no particular.

Para lograr la reingeniería de las IE, se debe contar con un personal comprometido, capacitado y abierto al cambio, para identificar a partir de lo que se tiene, el “dónde se está” y “hasta dónde se desea llegar”, planteándonos metas claras para el desarrollo efectivo de los procesos de la institución.

Los directivos de las IE deben estar a la vanguardia de los cambios que van presentando estas, siempre con una visión amplia orientada a la construcción de un conocimiento adaptado a las habilidades y competencias propias de cada generación de estudiantes, enmarcada en la demanda local y universal.

Por otro lado, la falencia de construir proyectos a corto plazo con una orientación por tareas y de paso político, y en este caso, los proyectos institucionales donde simplemente se contrata el personal para el logro de unos objetivos, sin tener en cuenta la misión de la institución, lo que conlleva a la ejecución de proyectos de planeación general y no estratégica.

Es importante tener una perspectiva amplia de la planeación estratégica, como ese medio de acercamiento a la comunidad, quien es finalmente la conocedora de la problemática, las necesidades, las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas de su entorno, aspectos claves para ayudar a generar planes con una dirección clara de sus objetivos y cumplimiento de la misión de una manera estructurada y con continuidad en el tiempo.

El MEN es el encargado de estructurar los aspectos que deben contener los PEI. Es por esto que podríamos decir que las instituciones educativas cuentan con una guía importante para que, a través de proyectos, logren materializar sus necesidades académicas y comunitarias, sin tener que dejar a la suerte o el azar el cumplimiento de la misión institucional y brindar, de esta manera, una educación de calidad.

El PEI es un proyecto que se debe afrontar con mucha responsabilidad en las IE; es un proceso que requiere de un profundo análisis y una estructura sólida que apunte finalmente al desarrollo integral del individuo desde la realidad institucional, considerando la planeación de unos objetivos alcanzables que permitan la solución de la problemática desde lo académico y lo administrativo, hasta lo cultural, regional y local.

Es posible contar con unas reglas básicas que evidencien cómo un gerente puede ser un verdadero líder desde la preparación de su equipo de trabajo, para que finalmente, se generen cambios a nivel pedagógico, tecnológico y administrativo dentro de la institución.

Con un enfoque humano se puede comprender las motivaciones y expectativas de cada uno de sus empleados, lo que hará más sencillo el establecimiento de estrategias de trabajo para

el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de la institución, y por ende, del PEI.

En *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*, Correa (1997) identifica unas reglas de oro, que se citan a continuación:

1. Establecer metas claras, que reflejen la articulación de la misión, visión, propósitos y objetivos de la institución.
2. Precisar los objetivos.
3. Establecer los puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo.
4. Representar visualmente el programa de trabajo (gráficas).
5. Formación permanente individual y en equipo.
6. Retroalimentación en cuanto compromiso y entusiasmo.
7. Socializar los resultados parciales y el proceso seguido en la comunidad educativa.
8. Estimulación al personal mediante la conciliación de conflictos y controversias. Mirar estos como una potencialidad para el cambio.
9. Aumentar el poder tanto del gerente como de los integrantes del equipo, incluso los otros miembros de la comunidad.
10. Desplegar la creatividad y la del equipo para abordar los problemas.
Desplegar la creatividad y la del equipo para abordar los problemas (pp.67-68).

En la nueva concepción de empresa, se considera mucho más que antes, suplir las necesidades del cliente, y esto aplica también a las empresas educativas, y para que este proceso sea posible, hay que estar en constante comunicación con el cliente, persona clave para determinar el fuerte de la empresa en cuanto competencia y la clave para mejorar el servicio de la propia empresa educativa.

Los gerentes educativos deben realizar los cambios que requiera la institución con responsabilidad y calma; observando las cosas que realmente lo requieren de una manera progresiva y dinámica; conservando las que son funcionales. No se debe realizar modificaciones por moda o copiar modelos que no tienen nada que ver con la realidad de nuestra empresa educativa; realizar un cambio radical de todas las prácticas que se manejan, podría llevar la empresa al fracaso.

La teoría de la administración surge para mejorar la estructura organizacional y la forma de plantear los procesos y las decisiones de una empresa; además, Fayol es muy claro al exponer los 14 principios¹ que se han desarrollado en algunas empresas a lo largo de la historia, es muy importante cómo plasma los estudios y análisis de los aspectos de dirección y administración de las organizaciones.

Por ello, se hace el paralelo para demostrar la importancia de un cambio urgente en la conceptualización y en la formación de una estructura organizacional más coherente y que tenga en cuenta al ser humano; es una postura que lleva a la toma de decisiones para la empresa, pero pensando más como herramienta y dejando a un lado al ser humano, quien es el autor principal en las organizaciones.

Continuamente, asistimos a cambios en cada una de las instituciones y sobre todo, en la época pasada se pensaba en forma directa, unipersonal, donde cada ser humano realizaba mecánicamente lo que le correspondía en su área de trabajo, logrando alcanzar las metas adecuadamente, pero de forma individual.

La reingeniería apunta a mejorar los procesos internos y externos de la empresa o institución, además, incita a todas las personas a trabajar conjuntamente por un objetivo, pero siempre ligado a las decisiones de lo político y lo privado; y a medida que esta se va dando, aparece la gestión educativa como una herramienta que tiene el ser humano para desarrollar el más alto nivel en la organización que se lidera; no obstante, esta tiene validez siempre y cuando las personas que hagan parte de la institución o sistema educativo, trabajen mancomunadamente en el desarrollo de los proyectos y en la ejecución de los mismos.

¹ 1. División del trabajo. 2. Autoridad. 3. Disciplina. 4. Unidad de comando. 5. Unidad de dirección. 6. Subordinación del interés individual. 7. Remuneración. 8. Descentralización. 9. Cadena escalonada. 10. Orden. 11. Acción. 12. Estabilidad de la contratación del personal. 13. Iniciativa. 14. Espíritu de cuerpo (Robbins, 2004, p.597).

Con el pasar del tiempo, se muestra cómo la gestión educativa ha ido evolucionando, ahora se le pide al gerente utilizar las herramientas, los conocimientos y sobre todo, ser un ser humano integral que respete los deberes y derechos de los ciudadanos a quien tiene a cargo.

Las empresas deben trabajar de la mano con aquellas nuevas tendencias que van surgiendo de la administración y nada más claro que la importancia que cada directivo le dé a su organización, donde se promueven espacios aptos para las personas, donde se evidencie el avance que está generando ese tipo de tendencias y además se tenga una muy buena receptividad dentro de la misma y lo proyecte a su exterior.

La no renovación al interior de las áreas administrativas, el manejo del recurso humano, las técnicas, lo financiero y la falta de gestión del cambio, frenan y estancan el crecimiento de la “empresa educativa”, lo cual puede generar probablemente, la desaparición de la misma por no adaptarse y aceptar el cambio constante.

Las personas que hacen parte de las IE siempre deben estar en función de mejorar y generar cambios acordes con la sociedad en la cual se desenvuelven sus actividades. La institución educativa como centro de formación y gestión del conocimiento, se debe a su entorno, a transformarlo para beneficio de todas las personas pertenecientes y/o externas a la organización.

Es importante la construcción de una “hoja de ruta”, la cual trace y cuente con los fundamentos sobre los cuales debemos apalancarnos, y así cumplir con los objetivos propuestos como parte de nuestra gestión.

En las IE, es impulsada por el MEN, la gestión educativa como el componente quizás más importante, ya que tiene una relación directa con el resto, como lo es el de apoyo, comunicación, movilización y compromiso social; y en lo concerniente a la formación, al talento humano, condiciones básicas y lo pedagógico. Es de gran valor tener claro que

depende de la gestión educativa que el resto de los componentes se cumplan con satisfacción y se generen las correspondientes articulaciones entre estos, de manera que se puedan lograr todos los objetivos proyectados y generar verdaderas instituciones de calidad.

Es importante que el gestor educativo concentre su atención en el recurso humano, lo capacite y lo prepare para enfrentar las situaciones particulares que se presentan con cada uno de los estudiantes, y a su vez, contar con personal de apoyo que pueda centrar su enseñanza en los estudiantes que más lo requieran dentro del aula de clase.

Los gestores educativos deben tener la capacidad de realizar una autoevaluación de su desempeño y se les invita a tener una mente siempre abierta al cambio, ya que el objeto de su trabajo son las personas y por tanto, se debe tener la capacidad de adaptar la educación a las necesidades y condiciones propias de cada entorno educativo.

Es poder crear e innovar desde las realidades que presenta las instituciones, teniendo claro que las necesidades de cada una son diferentes

Es claro cómo desde el concepto de gestión, se propone la capacidad que debe tener el gestor educativo para administrar su empresa educativa, dimensionarla y articularla desde diferentes campos, como la parte de la estructura, la de sus objetivos, el talento humano, los sistemas, entre otros, con el fin de generar una descentralización de la educación en pro de un beneficio colectivo y no individual.

5. PARALELO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA

5.1 Administración

“Es una ciencia compuesta de principios, técnica y práctica cuya aplicación a conceptos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr” (Arenas, 1989, p. 86)

Un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad, en función de sus objetivos y fines siendo dinamizado por un sistema de comunicaciones y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales (Arenas, 1989, p.87).

La administración es la encargada de realizar todo lo concerniente al desarrollo empresarial, buscando establecer los procesos individuales en colectivos, generando las metas propuestas por la organización.

5.2 Gestión

La gestión es el proceso por el cual se presentan, de manera integral, coherente y unificada, las decisiones por parte del profesional en administración de la educación en los centros educativos, para la definición y logro de los objetivos institucionales planteados, planes y prioridades en lo que refiere al desarrollo curricular, recursos humanos, financieros, materiales, entre otros (p.69).

En ese sentido, la gestión se centra en un conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos institucionales, a partir de las experiencias, conocimientos, habilidades, individuales y colectivas, en relación con la realidad educativa a la

que responden. De esta manera, las estrategias de gestión directiva se vinculan con el proceso de toma de decisiones, desde la resolución de conflictos, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales (Palacios, Ramírez & Rodríguez, 2014. p.73).

Administration Educativa	Gestión Educativa
La Administración Educativa es un término que está en desarrollo; a través de este se observa el desarrollo de cada una de las empresas e instituciones del país.	La Gestión Educativa lleva al cumplimiento de cada una de las metas que los integrantes de la organización se plantean, con el fin de cumplir con la misión institucional y el trabajo organizado, integral y estratégico.
La Planificación es aquella práctica que ayuda a una organización a plasmar sus metas o actividades de forma coherente, organizada y con el tiempo necesario para el adecuado manejo de los recursos.	La Planeación Estratégica es aquella que ayuda a que la empresa educativa planifique de forma asertiva; contribuyendo a mejorar las debilidades para volverlas fortalezas; diseñando estrategias que ayuden a potencializar y a crecer de manera ordenada, confiable y con óptimos resultados para la empresa.
La estructura del aula de clase en el siglo XX: se observaba la separación de los niños y las niñas en las aulas de clase, ya que dice la historia, en conjunto atentaban contra la moral; se impartían además, clases magistrales, donde el maestro utilizaba tiza y tablero y cada uno de los estudiantes realizaba sus tareas en la casa.	La estructura del aula de clase siglo XXI: en las clases comparten niños y niñas, el maestro ambienta sus clases con imágenes orientadas desde los computadores y proyectores, además, incentiva el trabajo grupal y el desarrollo de proyectos que ayuden en la innovación.
Administrador educativo: cada persona tiene una manera de administrar, pero se entendía como aquel docente que realizaba todo desde el escritorio y que las decisiones que se tomaban eran unidireccionales, generando órdenes sin tener los conocimientos en el tema, simplemente porque era el directivo, generando falta de coherencia en los objetivos plasmados de la institución.	El gerente educativo: es aquel que orienta a la comunidad educativa hacia la misión institucional, generando trabajo en equipo; gestionando cada uno de los recursos para cumplir con los aspectos administrativos, comunitarios, financieros y académicos; asegurando la calidad, eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La administración educativa ha evolucionado en la forma y contenido, por los procesos que anteriormente se desarrollaban para mejorar la productividad de los empleados que conformaban la empresa, donde el objetivo principal era la productividad.
- Avanza porque pasa de ser un gerente que direcciona todo desde una oficina, y cambia para ser un líder, una persona propositiva, que delega y confía en sus empleados.
- La concepción de ser el jefe, el que manda y decide por unanimidad cada meta y objetivo de la institución, pasa a ser la de una persona que piensa en la formación de todos los que conforman la IE y facilita cada uno de los procesos que la empresa requiere para el mejoramiento continuo.
- El gerente define unos objetivos amplios y concertados con todo el equipo de trabajo, lo que hace que cada uno de ellos se empoderen de la empresa, desarrollando el trabajo en equipo, ampliando una visión y una estrategia que beneficie el cliente y la calidad en el servicio.
- Se evidencia que los gerentes educativos son las personas encargadas de velar por el cabal cumplimiento de los objetivos planteados por una Institución.
- El gerente educativo actual tiene una visión más amplia, participa e incentiva a la comunidad a generar procesos donde se involucre la elaboración de proyectos. El administrador se centraba en ser gerente y controlar a la gente.

- Los paradigmas que se presentaban anteriormente con la administración, eran centrados en la elaboración en cifras y tareas, ya que el interés general era el ser internamente competitivos; en el siglo XXI, se tiene una visión general de la institución, donde el ser humano es lo primordial, encaminado al cumplimiento de unos objetivos, direccionando procesos que creen redes de equipos de trabajo para ser globalmente competitivos.

REFERENCIAS

- Álvarez de Alarcón, G.; Puentes de Velásquez, A; Guzmán Baena, W. y Vidal Arias, J. (septiembre, 2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las Instituciones Educativas. *Entornos*, (22), 35-52.
- Arenas, N. (1989). *Administración en la empresa educativa*. Medellín: UPB.
- Arroyo, C. (2011). “Gestión educativa: nuevas tendencias gerenciales en Educación”. Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura.
- Betancourt, S. (2004). *Gerencia Educativa: ensayos, apuntes y estructuras conceptuales*. Cali: Universidad Libre.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. *Serie guías No. 34*. Bogotá: MEN.
- Colombia. MEN. (2014). El gobierno toma las riendas. *Semana Sostenible*, (9).
- Correa, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Correa, C. (2009). Flexibilidad y transversalidad: temas y dilemas en una educación pertinente. *Revista Internacional Magisterio, Educación y Pedagogía*, (41).
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 68, 495-517.

- Hernández Rodríguez, S. (2008). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad segunda edición*. México: McGraw-Hill.
- Higuita, C. (2005). *La nueva gerencia educativa*. Santafé de Bogotá: Editorial Carlos Arturo Higuita.
- Hurtado, M. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo editorial ITM.
- Maldonado, M. (2010). *Currículo con enfoque de competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palacios, A.; Ramírez, K. & Rodríguez, A. (2014). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. *Revista Gestión de la Educación*, 4(1), 65-102.
- Peinado, H. (2007). *Manual de Gestión y Administración Educativa. Cómo gestionar, legalizar, liderar y administrar*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ramírez, C. (2002). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Editorial Limusa S.A.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de la administración*. Santafé de Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México: Pearson.

**ANEXO
PONENCIA**

**EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA A PARTIR DEL
SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Resumen

El tema que en este documento se aborda es la evolución del concepto “administración”, desde su aplicación en los grupos sociales, hasta la orientación de empleados para el cumplimiento de metas y alcance de objetivos. Se realiza un paralelo con la gerencia educativa como práctica social que genera transformaciones en las organizaciones, para mostrar la manera en que se interpretan los objetivos en las instituciones educativas, cuando se trazan los planes de desarrollo institucional, y su materialización en estrategias gerenciales. El análisis conceptual realizado, desemboca en reconocer la importancia de la gestión, en tanto pretende desarrollar —desde los diferentes ámbitos de la vida del ser humano, a través del trabajo transversal— una educación con alto nivel de calidad.

Palabras clave: gerencia, administración, gestión, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, instituciones educativas.

Introducción

Este texto aborda la documentación sobre los temas de administración, gerencia y gestión educativa, los cuales se muestran en las diferentes concepciones que sobre ellos han aportado varios autores desde el inicio de su aplicación —en principio enfocada al mejoramiento continuo de las organizaciones, empresas e instituciones educativas—, y en su proceso evolutivo, hasta llegar al término “gestión educativa” para determinar el papel actual de los gerentes educativos.

Reflexiones teóricas

La administración es una ciencia que llega al interior de cada una de las empresas, instituciones, asociaciones; y se entiende, según Correa (1997, p.11) “como una ciencia compuesta de principios, técnica y práctica cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”.

Podemos ver entonces, que la administración es una ciencia que se desarrolla al interior de las instituciones educativas y que su fin es darle orden a la organización, brindando sistemas efectivos de trabajo en equipo que ayuden a cumplir con cada uno de los objetivos establecidos por las instituciones educativas.

“El término gerencia aparece a partir del siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues equivalente a administración” (Ramírez, 2005, p.14).

La gerencia educativa puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, de modo que en la labor cotidiana del proceso enseñanza-aprendizaje, llegue a mostrar indicadores de calidad en la formación de los estudiantes.

El gerente integral maneja cambios, promueve la creatividad, el aprendizaje la innovación, desarrolla habilidades contextuales, el liderazgo y visión; lleva consigo una gerencia proactiva y el manejo de recursos humanos.

El tema de la Gestión Educativa ha evolucionado y cobra una mayor relevancia desde hace tiempo; esto es claro en los debates y las discusiones que se propician cuando sobre el tema se habla en los medios de comunicación a nivel nacional e internacional, vemos cómo se convierte en una crítica al conjunto de padres de familia, empresarios y comunidad en general, que desconocen la importancia de la gestión en la educación y todos los cambios

ocurridos. De igual forma, se recalca la idea de estar a la par con la calidad en la educación que se menciona, ya que existen muchos modelos y países con múltiples expertos, programas y técnicas para llegar a la excelencia académica. Por ello es importantísimo el planteamiento que realiza Palacios (2014)

La gestión es el proceso por el cual se presentan, de manera integral, coherente y unificada, las decisiones por parte del profesional en administración de la educación en los centros educativos, para la definición y logro de los objetivos institucionales planteados, planes y prioridades en lo que refiere al desarrollo curricular, recursos humanos, financieros, materiales, entre otros (p.69).

Por ende, la Gestión Educativa en el campo de la administración de la educación, no es gratuito; más bien, el resultado de un proceso continuo en el que se tiene en cuenta a la comunidad, y que nunca acaba, porque el ser humano está en constante aprendizaje.

Conclusiones

Se observa que administrar y gestionar siempre han estado de la mano a lo largo de la historia, pero la diferencia radica en algunos casos de autoridad que se ejercía en sus inicios, buscando el beneficio de la empresa.

La gestión educativa es una herramienta que tiene el ser humano para lograr el más alto nivel de desarrollo en la organización que lidera; pero, esta tiene validez siempre y cuando las personas que hagan parte de la institución o sistema educativo, trabajen mancomunadamente en el desarrollo de los proyectos y en la ejecución de los mismos.

Es claro que la administración ha generado grandes cambios, desde su noción hasta su forma y contenido, llegando al concepto de gestión que propone la capacidad que debe tener el gestor educativo para administrar su empresa educativa, dimensionarla y articularla desde diferentes campos, como la parte de la estructura, la de sus objetivos, el talento

humano, los sistemas, entre otros, con el fin de generar una descentralización de la educación en pro de un beneficio colectivo y no individual.

Referencias

- Álvarez de Alarcón, G.; Puentes de Velásquez, A; Guzmán Baena, W. y Vidal Arias, J. (septiembre, 2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las Instituciones Educativas. *Entornos*, (22), 35-52.
- Arenas, N. (1989). *Administración en la empresa educativa*. Medellín: UPB.
- Arroyo, C. (2011). “Gestión educativa: nuevas tendencias gerenciales en Educación”. Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura.
- Betancourt, S. (2004). *Gerencia Educativa: ensayos, apuntes y estructuras conceptuales*. Cali: Universidad Libre.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. *Serie guías No. 34*. Bogotá: MEN.
- Colombia. MEN. (2014). El gobierno toma las riendas. *Semana Sostenible*, (9).
- Correa, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Correa, C. (2009). Flexibilidad y transversalidad: temas y dilemas en una educación pertinente. *Revista Internacional Magisterio, Educación y Pedagogía*, (41).
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 68, 495-517.
- Hernández Rodríguez, S. (2008). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad segunda edición*. México: McGraw-Hill.
- Higueta, C. (2005). *La nueva gerencia educativa*. Santafé de Bogotá: Editorial Carlos Arturo Higueta.
- Hurtado, M. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo editorial ITM.
- Maldonado, M. (2010). *Currículo con enfoque de competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Palacios, A.; Ramírez, K. & Rodríguez, A. (2014). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. *Revista Gestión de la Educación*, 4(1), 65-102.
- Peinado, H. (2007). *Manual de Gestión y Administración Educativa. Cómo gestionar, legalizar, liderar y administrar*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ramírez, C. (2002). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Editorial Limusa S.A.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de la administración*. Santafé de Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México: Pearson.