

IMPORTANCIA DE LA ARTICULACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
EDUCATIVA

MARÍA ALEJANDRA MÉNDEZ PÉREZ

LIVIA HORTENCIA MANCIPE ROMERO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ, JUNIO 6 DEL 2014

1. REFERENTES CONCEPTUALES

Definir conceptualmente términos asociados a la gestión educativa o al campo específico de la educación, es una acción compleja, que requiere de análisis y de reflexión y debe ir encaminada a la veracidad de la información que se maneje. Con este informe de investigación se permite ver la importancia de los referentes conceptuales que se desarrollaron y cómo estos apuntan a la *articulación* como proceso determinante, facilitador e imprescindible en la gestión que se realiza en las instituciones educativas. A medida que se desarrollan conceptualmente cada uno de los referentes aquí expuestos, se ve la importancia y relevancia de la *articulación* en cada uno de ellos, pues esta a su vez, es un eje central del trabajo, se gira en torno a ella y se asume desde una perspectiva global que quiere permear todos los procesos, áreas y acciones que van a facilitar la gestión para mejorar la calidad educativa, reto de importancia para el sector educativo colombiano. Se pretende entonces, que este trabajo sirva como guía y referente para posteriores investigaciones que requieran de un contenido más profundo sobre los referentes conceptuales que a continuación se expondrán.

1.1. LA GESTIÓN COMO MEDIO DE ORGANIZACIÓN

Cuando se habla de gestión, por lo general, se entiende o se asume desde una perspectiva gerencial o de empresa. Este trabajo de investigación no pretende mirar la gestión desde lo administrativo sino analizar la importancia que tiene esta misma en las instituciones educativas. Este concepto hace referencia a la manera como se dirige una institución y todo lo que ella implica: manejo adecuado de recursos, presupuesto, manejo de personas, entre otros aspectos

importantes para la institución. Implica obviamente la organización, planificación, evaluación y control de todos los procesos que se den en la institución.

En la gestión, debe existir la tarea de prever el futuro, adelantarse a los problemas que se puedan presentar y formular cambios y repuestas a los mismos, es decir, debe haber una gestión estratégica que conduzca a la institución al cambio continuo para la consecución de sus objetivos. Correa, Álvarez & Correa (2010) mencionan que aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la misma la dimensión participativa, es decir, se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales” (p. 1). Por tal razón, la gestión la realiza un equipo de personas dirigidas por uno o varios gestores pero cada uno con responsabilidades específicas para el logro de los objetivos.

Los cambios sociales y económicos en América Latina desde los años setenta han influido notoriamente en la concepción que se tiene sobre modelos de gestión; en la década de los setenta los procesos de planificación y administración se concebían totalmente desintegrados y separados entre sí. Mientras unos eran los encargados de diseñar planes, fijar objetivos y decidir las acciones que se debían realizar, otras personas, en este caso los administradores, se encargaban de ejecutar las acciones diseñadas y planeadas por los primeros. Esta práctica acompañó por mucho tiempo al sector educativo donde se percibía un ambiente de separación y desintegración. Era parte de un modelo educativo centralizado donde se tenían en cuenta los modelos administrativos para el trabajo en las instituciones educativas y donde se podían distinguir las funciones específicas de los actores educativos; así, las acciones administrativas estaban totalmente separadas de las pedagógicas, donde los directivos se encargaban de toda la parte de planeación y diseño de actividades mientras que los docentes se encargaban de ejecutar

dichas acciones. En la actualidad estas dos acciones tanto la planificación como la administración se articulan en la gestión y tienen un papel relevante en las instituciones educativas para su dirección y organización.

La gestión va mucho más allá de planificar, ejecutar y controlar actividades, se ocupa también del valor que tienen las personas en las organizaciones. Según Casassus (2000) es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización. Otros afirman que la gestión se debe considerar como el conjunto de servicios que prestan las personas en las organizaciones; estas perspectivas resignifican el papel de las personas y el componente humano con una connotación de importancia donde se ve a la persona como un agente social y cultural, donde se establecen compromisos de participación colectiva, la construcción de metas comunes, entre otros. Es así como se asume la gestión desde una perspectiva más humana, donde el sujeto es el centro y motor de las acciones y no como un mundo hipotético de aplicación de modelos diferentes donde se mira al sujeto simplemente por la utilidad, la obtención de resultados y el funcionamiento que tenga dentro de la organización. La gestión moviliza a las personas hacia objetivos predeterminados y permite comprender mejor las acciones humanas en la organización a la obtención de los objetivos propuestos.

Son varias las definiciones que se tienen sobre gestión, unas hacen énfasis en criterios como: el objetivo que se busca alcanzar, los procesos que se generan en ella, la organización de recursos, planeación de objetivos y estrategias, pasando por el factor humano el cual es de suma importancia en la actualidad en las organizaciones. También, Casassus (2000) la define como la capacidad de articular los recursos de los que se dispone para lograr lo que se desea; y es a partir de esa “articulación”, que se pretende, se genere en las instituciones educativas, que se permitirá

ver a la gestión como factor importante y de relevancia para la educación, la escuela y los diferentes estamentos que en ella se encuentran.

Se quiere resaltar la gestión como un medio por el cual las instituciones pueden alcanzar sus metas propuestas a través de los componentes de la planeación, ejecución de tareas, control de las mismas y evaluación continua de los resultados que se obtienen para poder llegar a la deseada educación de calidad, pero sin ver a la escuela como una empresa, como una productora meramente de conocimientos instrumentales, sino verla como una organización capaz de mejorar sus procesos de gestión en sus diferentes áreas: directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad.

La gestión entonces, debe propender por la *articulación* de todos sus procesos y acciones que se van a ver reflejadas en los resultados que la institución arroje. No puede existir una institución donde su componente humano se va a ver separado de lo financiero o de lo pedagógico. Todas y cada una de sus áreas de gestión, todos sus procedimientos y acciones deben estar interconectados entre sí para garantizar de esta manera el logro de los objetivos propuestos. Se debe pensar en un trabajo conjunto en el que tanto el directivo como su equipo de trabajo entiendan la importancia y relevancia de hacer de la *articulación* un proceso en sí mismo de la gestión, de manera que se convierta en el camino a seguir para que la institución educativa mejore sus prácticas y resultados de calidad.

1.1.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa es un aspecto importante y fundamental en la conducción de las instituciones educativas y en las últimas décadas ha tomado un papel relevante para alcanzar

las metas y los objetivos propuestos en cada una de ellas. Ha estado permeada por las reformas que a nivel político, económico, administrativo y social han surgido no solamente en el ámbito nacional sino internacional e influenciada por el discurso de políticas educativas que exigen a las instituciones retos, autonomía y una demanda de resultados de eficiencia y mejoramiento de la calidad educativa. A raíz de todas esas transformaciones y reformas surgidas en el sistema educativo colombiano, se generaron cambios en las políticas educativas donde el eje principal era la gestión. En consecuencia, surgieron cambios también sobre el concepto de educación, los modelos pedagógicos, los roles de los diferentes actores de la comunidad y la manera de ver la escuela como una organización que brinda un servicio no solo educativo sino cultural y social. De esta manera se empieza a entender la gestión educativa como una disciplina que se nutre de diversos modelos de gestión y que responde a las necesidades y cambios que demanda la sociedad en un momento histórico determinado. También está sujeta a la evolución de la concepción que se tiene del mundo, del ser humano y de los entornos político, económico, cultural y tecnológico. Por su parte Osorio (2011) plantea que:

La gestión educativa ha surgido como el motor que impulsa los cambios en el sistema educativo en el país, a su vez es la fuente de innumerables mecanismos para la transformación de los procesos educativos encaminados a una mejora, buscando alcanzar así unos altos estándares que permitan visualizar los logros obtenidos en la escuela, no solo en un contexto local sino también mundial. (p. 9)

A partir de que la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas, se pretende que las instituciones escolares gocen de autonomía y de poder para administrar sus propios recursos, pero al mismo tiempo deben mejorar sus

resultados en cuanto a calidad educativa; esto implica transformaciones en todas sus áreas y procesos de gestión, transformaciones que también permean estructuras y niveles de la institución educativa que antes eran relegadas o no había tanto compromiso o participación en el proceso de gestión que se realizaba en las organizaciones educativas como por ejemplo, el trabajo con la comunidad, el rol y la función de los docentes y directivos y el papel del estudiante, el cual en la actualidad se considera un actor de relevancia para la gestión educativa. Esto quiere decir, que la gestión, al convertirse en el eje principal de trabajo de las transformaciones de las políticas educativas, especialmente en las décadas de los años ochenta y noventa, produce también cambios en la manera de apreciar el papel que asumen los directivos, la familia, los estudiantes, entre otros actores de la misma como protagonistas de los procesos de formación y de transformación que se generen en la organización educativa.

Precisamente este informe de investigación abordará las áreas de gestión que propone el MEN en la Guía 34, las cuales se desarrollarán posteriormente y que son: La gestión directiva, la gestión académica, la gestión administrativa y financiera y, la gestión de la comunidad, para comprender más claramente los procesos y acciones que se dan en las instituciones educativas y que articuladas entre sí podrán generar cambios significativos en la gestión para poder alcanzar resultados favorables en cuanto a calidad educativa se refiere.

Los cambios a nivel mundial demandan para los países y para sus instituciones y en especial para las educativas, desafíos que los induzcan al mejoramiento institucional de manera constante, donde la gestión educativa juega un papel importante en la manera como la escuela se ve obligada a revisar su horizonte, su visión y su misión en la sociedad puesto que la educación es considerada como el medio para reducir la brecha entre la pobreza y la

opulencia, como factor de progreso de las naciones y sobre todo porque sobre ella recaen grandes expectativas.

La gestión educativa se torna necesaria para la dirección de las organizaciones educativas y lograr la formación integral de las personas de manera que se formen ciudadanos que aporten productiva y creativamente a la sociedad. Carrasco (2002) propone que la gestión educativa es un proceso dinamizador, sistemático, flexible y que se sustenta más en la coordinación que en la imposición. No se trata de una disciplina solamente teórica pues la gestión educativa se constituye como la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada en un campo de acción, específicamente en el de la educación y por tal debe promover y posibilitar el logro de las intencionalidades pedagógicas que tenga la institución y sus actores en un trabajo conjunto con y para la comunidad.

La gestión en la educación pretende facilitar el trabajo que tanto dentro como por fuera de la institución se realice en el día a día y así responder a las demandas que tenga la sociedad en el momento. No es algo estático, tiene que renovarse constantemente para cumplir con lo que se quiere alcanzar y por eso, la gestión educativa permite tener el control de todos los aspectos de la vida escolar, pues no se encarga simplemente de los estudiantes o de su rendimiento académico, sino que su trabajo se debe ver reflejado en todos los estamentos de la comunidad educativa para así llegar a tener una mejor expectativa de lo que se anhela lograr. No se puede desconocer que la gestión educativa sirve como mecanismo que permite tener mayor eficiencia y orientar la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación (Correa et.al., 2010), pues con respecto a Colombia, el país necesita

de una gestión educativa de calidad que responda como anteriormente se ha mencionado a las exigencias, retos y cambios que la sociedad demanda en un mundo globalizado, permeado por los cambios y transformaciones de nivel democrático, administrativo, tecnológico, económico y político.

En la actualidad se puede percibir un cambio significativo en el concepto de gestión educativa pues esta ya no se concibe como algo meramente administrativo y técnico, centrado en un trabajo individual del directivo y de direccionamiento vertical, sino que es entendida desde la perspectiva de la cultura organizacional, donde el contenido social y cultural de la escuela juega un papel determinante en la sociedad. Es un proceso que va más allá de las transformaciones que en ella puedan surgir, abarca además, procesos tanto administrativos y organizativos, como sociales y pedagógicos. Implica también tener conocimientos y competencias, creatividad, ética, responsabilidad y sentido de transformación y cambio, entre otras habilidades y destrezas para poder llevar a cabo el trabajo que demanda una institución educativa específicamente en el contexto social colombiano, donde se reflejen instituciones y organizaciones educativas honestas y transparentes.

Es así, como la gestión educativa se convierte en un factor determinante en los diferentes procesos administrativos para el logro de la calidad educativa (Ramírez, 2012). Debe contar con la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa para ofrecer no solo una educación de calidad, sino ser pertinente al contexto y a lo que la población objetivo y la sociedad necesita. Se pretende que la educación a través de la gestión que se dé en las instituciones educativas encamine su labor a la transformación de personas que dentro de la sociedad tendrán que estar en concordancia con la finalidad de la educación la cual es como

lo mencionan (Millán, Córdoba & Ávila, 2009) “formar al hombre para que pueda convivir armoniosamente con la naturaleza y sus semejantes y propiciar formas de participación, justicia y libertad, donde participen directivos, docentes, estudiantes y familias”. Por tal razón la gestión educativa no se puede percibir simplemente desde la perspectiva administrativa de planeación, control y evaluación de sus resultados (aunque no se desconoce su importancia) sino que se convierta en el medio o la herramienta que incentive a la comunidad educativa a la construcción de una nueva escuela, transformadora, participativa e incluyente, pues tal como Hernández (2013) cita a Ezpeleta², la nueva gestión escolar no se construye por decreto, el cambio institucional de los centros educativos, implica “un cambio de apuesta a lograr una mayor autonomía académica, administrativa y financiera de la escuela,” [todos estos resultan] “imprescindibles para atender al logro de los objetivos de calidad y equidad, tanto en la prestación del servicio como en el contenido del mismo”.

Para finalizar, se puede apreciar que la gestión en el campo educativo es la manera que tienen las instituciones de educación para organizar su trabajo, evaluar sus resultados, propender por el mejoramiento continuo de la misma; todo esto visto desde la perspectiva de la articulación, la cual demanda que todos los procesos que surjan de la gestión estén interconectados unos con otros pese a que cada uno sea independiente.

1.1.2. EL DIRECTIVO COMO GESTOR EDUCATIVO

El papel de los directivos que dirigen una escuela ha tomado gran relevancia en las últimas décadas puesto que en ellos se recarga la mayor responsabilidad de todo lo que en las

² Ezpeleta, Justa. *La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina*.

instituciones suceda y los resultados que obtengan, sean estos positivos o negativos. Pero el rector o director de una institución educativa no puede realizar su labor de dirigir y gestionar en la escuela si no cuenta con el apoyo y colaboración de un equipo de trabajo.

Los directivos docentes tienen la responsabilidad del funcionamiento de la organización escolar. Para ello, realizan actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas. Corresponde además a los directivos docentes la función de orientar a la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo) hacia el logro de las metas colectivas, lo que incluye, entre otras cosas, que el directivo docente conozca y oriente el enfoque pedagógico de la institución. En suma, el directivo docente debe lograr que la institución educativa responda a los desafíos que enfrenta, comprometiendo a los distintos miembros de la comunidad escolar con la formulación y el desarrollo de un proyecto educativo institucional acorde con el contexto. Igualmente los directivos docentes deben asegurar que la institución educativa interactúe con el entorno, estableciendo relaciones de colaboración recíproca. (Guía 31, MEN, p. 14).

Víctor García Hoz y Rogelio (citados por Berales) proponen para los directivos cuatro funciones para la organización y gobierno de la escuela: la toma de decisiones; la comunicación y participación; la planificación y; la evaluación y control. De esta manera se puede entender que conducir una institución educativa supone poner en práctica técnicas de gestión que los directivos las aplicarán al interior de todos los procesos que en la institución se generen, para el desarrollo de las acciones que se quieran realizar y poder alcanzar los objetivos.

Se ha hablado a lo largo del desarrollo de este informe de investigación que la gestión educativa surge a partir de las reformas implantadas en las políticas educativas que responden a necesidades y exigencias de un mundo globalizado y que demanda transformaciones significativas y relevantes en la manera de gestionar las instituciones educativas. Precisamente, el directivo se asume en este punto como un agente dinamizador de esas políticas educativas para lo cual, debe contar con habilidades teórico prácticas para poderlas aplicar en el diario vivir de la escuela acompañado y apoyado por su equipo de trabajo. Y es a partir de estas reformas que se genera la necesidad de capacitar y formar al directivo docente para la gestión que realiza dentro de la escuela, pues le dan la autonomía de manejar los recursos financieros que a ella llegan y no solo estos, sino también los humanos y los pedagógicos y debe estar en capacidad de planear, controlar y evaluar los resultados. Se visibiliza de esta manera la importancia de la formación de los responsables de la dirección de los centros educativos, la cual se dio paulatinamente en diversos países en las últimas décadas del siglo XX. Ejemplos de estos países, se pueden mencionar a Francia, Inglaterra y Suecia que decidieron implementar políticas para la formación específica para la gestión a los directivos de los centros escolares, teniendo en cuenta el contexto y el desarrollo de cada sistema educativo. Por su parte, España, le da gran importancia a la formación para la gestión a mediados de los años ochenta y la hizo obligatoria para los directivos de las escuelas públicas con el fin de que se mejorara la calidad de sus servicios educativos.

El directivo debe interesarse en el logro del mejoramiento de la calidad educativa como eje transformador de la educación y por ende de la sociedad, pero para esto debe tener una mirada integral de lo que se entiende por gestión educativa, pues como lo mencionan Millán et.al. (2009) “su función no puede limitarse a la administración de los recursos, planta física

y personal; ante todo debe concebir al centro educativo como un todo, en el que el factor humano cumple un papel fundamental por ser el dinamizador de las diferentes prácticas que se viven en la institución”. (p. 60)

Se empieza a ver al directivo no como un jefe sino como un líder que encamina la gestión al logro de los objetivos propuestos. Rojas, (citado por Hernández, 2013) reconoce el liderazgo como “el arte de la conducción de los seres humanos”. En este punto, se ve al gestor educativo como la persona capaz a través de su liderazgo en la institución, de negociar para llegar a acuerdos, solucionar conflictos, hacer que las personas a su cargo trabajen en equipo, evaluar resultados y prever problemas y darles solución oportuna y, tener gran habilidad comunicativa, entre otros. Cuando se habla de liderazgo, se habla de una cualidad importante que el directivo debe tener en el centro educativo para llevar a cabo su gestión. El liderazgo se convierte en el medio por el cual se puede conducir de manera adecuada a la comunidad educativa a obtener resultados favorables de todos los actores que participan en la gestión de la institución. Para que la gestión se convierta en un proceso dinámico donde se vinculen interdependientemente lo administrativo con lo pedagógico y entre ellas se alcancen los resultados esperados, debe haber un liderazgo eficaz en el directivo y evidenciar un proceso articulado en su gestión, pues sin estos dos factores determinantes en el direccionamiento de la institución educativa los cambios y las innovaciones que se deseen realizar en la escuela para su mejoramiento, se verían limitados para encaminarlos a la búsqueda y el logro de la calidad educativa. Por esto, el directivo docente debe responder oportuna y eficazmente a las exigencias que le demandan para la transformación de la escuela y su influencia directa en la sociedad apuntando a la calidad educativa, para lo cual, deberá revisar aspectos como: misión, visión, principios, valores institucionales, objetivos,

recursos financieros y físicos, cultura escolar, clima organizacional, roles, funciones, autoridad y en general todos los aspectos que están inmersos en la conducción de la institución educativa.

La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, que promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y la institución y otras organizaciones. (Correa, et. al. p. 6)

Es por esto, que se exige a los gestores educativos competencias mínimas para gestionar las instituciones educativas, personas líderes, responsables y capaces, que generen condiciones favorables para alcanzar los resultados esperados y que haya un mejoramiento continuo tanto al interior de la escuela como en su entorno. En la actualidad, la sociedad está sujeta a transformaciones constantes al estar inmersa en un mundo globalizado y cambiante, el cual exige que se cambie el paradigma educativo que se tenía por uno más flexible, participativo, democrático y donde se de la resolución de conflictos mediado por el diálogo y la reconciliación. Este nuevo paradigma de la educación permite percibir un nuevo modelo de gestión que posibilite la conformación de una sociedad democrática, equitativa social, económica y políticamente, donde lo comunitario, lo pluralista y lo participativo tenga un lugar privilegiado (Correa, et. al., p. 12).

De esta manera, se puede evidenciar el papel primordial del directivo docente como gestor educativo en una institución escolar y su responsabilidad en gestionar adecuadamente todos los recursos que se ponen en manos de este actor y la manera como debe propender por la articulación de todos los procesos que se den en la institución, los cuales se van a ver

reflejados en una educación de calidad y en una institución que continuamente va a encaminarse por el mejoramiento de sus prácticas y de su papel determinante en la sociedad.

7.2 LA ARTICULACIÓN MÁS ALLÁ DE LO CURRICULAR

Para desarrollar el concepto de articulación visto desde una perspectiva más allá de lo curricular, se tiene que definir la palabra en sí. Articulación, según Lara (), proviene del latín “*articulatio*” que significa unión o enlace de varias piezas; funcionamiento armónico entre uno o varios elementos.

La articulación no se trata simplemente de articular la educación media con la educación superior o niveles y grados entre sí, sino que esta misma se debe entender desde una perspectiva global que abarque no solo el componente institucional sino la integración y participación de estamentos gubernamentales, departamentales y municipales, pues a partir de las disposiciones que estos emitan, se debe trabajar para propender por la articulación entre todas las entidades de orden nacional y así hablar el mismo idioma para obtener resultados más favorables para el sector educativo colombiano. Debe existir una articulación del sistema educativo donde estén inmersas todas sus instancias para trabajar en conjunto y concebirse nuevas formas de interacción y de interrelación y, que exista corresponsabilidad de todos los actores de la educación, es decir, se deben apreciar nuevos modos de articulación con todos los sectores educativos o que tengan influencia o impacto en la educación y proveer mecanismos de participación y comunicación que conduzcan a consensos en las acciones que van a ser determinantes para el mejoramiento de la calidad educativa del país. El Estado, es el generador de todas las acciones de articulación y de él, esas acciones deben cobrar sentido en las escuelas y estas a su vez deben construir sus propias acciones de articulación, tanto internas como externas.

De esta manera se podrían impulsar cambios y transformaciones que permeen el campo directivo, administrativo y financiero, académico y de la comunidad, con resultados favorables para la institución educativa y los miembros que la componen.

La articulación debe ser comprendida como eje fundamental en la gestión educativa que se desarrolla en la institución y aunque es importante la articulación de sus procesos, esta debe alcanzar la integración de todos los componentes que constituyen la institución educativa. Ha existido el inconveniente que la articulación se ha percibido simplemente desde lo curricular y no como parte fundamental de la gestión. Al enfocarse simplemente al currículo o a que exista articulación solo de la media con la educación superior, va a existir una fragmentación en los aspectos pedagógico, comunitario, financiero y directivo, dificultando el logro de las metas propuestas. La articulación, vista desde esta perspectiva se puede definir como la manera de incorporar desde la educación media a estudiantes de grado décimo y once directamente a los ciclos de educación superior y que de esta manera empiecen a desarrollar su proyecto de vida. Según un análisis emitido por el Banco Mundial en el 2009, a pesar de haber tenido un aumento en las matrículas y en la finalización del último grado de educación media, aún el país tiene graves problemas en la retención de sus estudiantes en los últimos grados de escuela, pero sin embargo, destacan el trabajo del MEN por procurar el acceso a la educación superior, así como por aumentar la finalización de la secundaria.

Pero cuando en las instituciones educativas la articulación se ve desde una perspectiva más global, esta tiene implicaciones en la gestión, especialmente en la directiva, ya que debe establecer mecanismos para definir las necesidades del mundo productivo, consolidar alianzas con empresas y entidades educativas para la articulación. En cuanto a lo pedagógico, exige que se ajusten los currículos y por ende que los docentes tengan capacitación y actualización en sus

prácticas y métodos de enseñanza. Se debe proveer de recursos y planta física adecuados y gestionar su buena utilización, manejo e inventario de los mismos. Por otra parte, la institución debe brindar a los estudiantes una orientación en temas de ofertas educativas y financiamiento de la educación superior, entre otros, lo cual exige nuevos servicios en la institución y el trabajo articulado de todas las actividades que se realicen. De esta manera se percibe la articulación como un eje de trabajo transformador de la escuela que tiene que permea y está presente en todas las áreas de gestión y en los procesos que surjan en ella, para brindar a todos los miembros de la comunidad educativa condiciones adecuadas que permitan ofrecer una educación de calidad y responder a las necesidades del entorno y de la sociedad.

Se debe ver en la articulación la oportunidad de mejorar institucionalmente, permitir que en la gestión estén articulados entre sí todos los procesos, acciones y áreas que se den en la institución, que conduzca a un trabajo más organizado, con un equipo de trabajo comprometido en sus labores y responsabilidades y una institución percibida como garante de calidad educativa y de esfuerzo continuo para alcanzar los objetivos propuestos.

Para extraer lo esencial del concepto de articulación se puede decir que: ante la existencia de partes separadas y que cada una conserva siempre su identidad, existe un elemento mediador que va a facilitar la unión o enlace de estas para alcanzar un vínculo entre ellas; entonces se podría decir que “articular al interior del sistema educativo es concebir dispositivos mediadores entre componentes considerados como identidades diferentes” (Lara, p. 8). Lara, también comenta que, la articulación debe ser vista *holísticamente* y como una instancia superadora de fragmentaciones que permite atravesar la estructura del sistema y que es inherente al proceso educativo. Visto des esta manera, se deben concebir las instituciones educativas como unidades capaces de generar cambios que impacten los escenarios sociales y que las transformaciones que

surjan en ella propendan por un mejoramiento constante de la institución al introducir la articulación en todos sus espacios educativos.

La articulación, entonces, debe ser percibida como eje integrador del trabajo que se dé en la escuela, debe superar la visión de prácticas separadas, fragmentadas e individualistas que no develan resultados positivos para el mejoramiento de la institución; debe promover un cambio significativo de todos sus actores especialmente de los docentes y directivos, donde se fortalezca el trabajo en equipo, reflexivo y crítico. Por lo tanto, se debe propender por pensar articuladamente cada una de las acciones que en la institución se generen, desde lo pedagógico y curricular, pasando por lo administrativo y de la comunidad y por todas las áreas y procesos de gestión que se den en la institución. La articulación es un proceso de construcción que se logra desde el trabajo en equipo y conjunto de los actores del proceso educativo que quieren responder de la mejor manera a lo que les demanda la sociedad y en aras de ofrecer cada día una educación de calidad y pertinente.

7.3 LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMO CAMINO AL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

La gestión educativa es un proceso sistémico y dentro de este, emergen acciones administrativas que propenden por el mejoramiento de las instituciones educativas y en la cual se integran propuestas y proyectos encaminados a beneficiar a toda la comunidad educativa. Una de las características de la gestión educativa es que no basa su trabajo en uniformidades sino que por el contrario, reconoce lo complejo y lo singular de cada institución que debe aportar al cambio y transformación educativa que requiere el país y claro está, a consolidar la articulación como medio por el cual la institución organizará más adecuadamente su trabajo y hará énfasis en

obtener mejores resultados en las competencias que la ley les demanda. Las instituciones educativas deben generar en su interior, formas de gestión con el fin de cumplir con sus propósitos y muy importante, lograr desarrollar acciones encaminadas a articular sus procesos internos. El MEN (2008), en la guía 34, propone para la gestión institucional, cuatro áreas de gestión sistémicas e interactuantes entre sí, las cuales son:

✚ **Gestión directiva:** Esta área centra su trabajo en los procesos que a continuación se mencionan: direccionamiento estratégico y horizonte institucional; gestión estratégica; gobierno escolar; cultura institucional y clima escolar; es decir, todas las relaciones que la institución tiene con el entorno. En esta área de gestión, el rector y su equipo organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución. Esta área de gestión debe proporcionar las herramientas necesarias de organización, coordinación y articulación esenciales para liderar la institución educativa y lograr una comunicación y participación efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa. De ella se toman las decisiones que van a permitir el mejoramiento de la institución, resultado del trabajo conjunto y el apoyo de las otras áreas de gestión.

✚ **Gestión académica:** Esta área señala cómo se enfocan las acciones del colegio para que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga de los procesos de: diseño pedagógico (curricular); prácticas pedagógicas institucionales; gestión de clases y seguimiento académico. Esta área es la encargada de definir las acciones pedagógicas y curriculares y organizar las actividades que van a permitir alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

■ **Gestión administrativa y financiera:** Esta área de gestión, 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. Esta área debe asegurar una adecuada prestación de los servicios de la institución, garantizar buenas condiciones de infraestructura y condiciones de trabajo y brindar el apoyo necesario a todos los procesos administrativos de la institución.

■ **Gestión de la comunidad:** Por último, se encuentra esta área de gestión, encargada de las relaciones de la institución con la comunidad; de la participación y la convivencia; la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales, bajo la perspectiva de los procesos de inclusión; proyección de la comunidad; participación y convivencia y prevención de riesgos. Esta área debe disponer de estrategias y servicios que faciliten el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa y que favorezcan una sana convivencia, basada en el respeto, la tolerancia y la aceptación de las diferencias.

Cada proceso que se dé en estas áreas deberá ser evaluado periódicamente, con fin de identificar los avances y las dificultades que se hayan presentado para establecer las acciones que permitan superar los problemas. En este caso, se tendrá que evaluar si se están llevando a cabo acciones que conduzcan a la articulación de todos estos procesos y que se reflejen en la gestión de cada una de estas áreas de gestión.

A partir de la identificación de estas áreas y procesos de gestión, la institución debe conducir sus acciones y esfuerzos a la articulación de los mismos, donde se evidencie que se ha dejado de lado la fragmentación y discontinuidad de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución. Hacia este camino es el que propende la articulación, un camino donde el

agente principal para conducir la comunidad a la articulación, es el rector o director de la institución, encargado de coordinar todas las acciones y darles unidad para que con su equipo de trabajo se logren desarrollar. Por esto, desde todas las áreas de gestión se deben dar una serie de articulaciones internas donde en ellas se reflejen la unidad, la coherencia y la integración entre ellas mismas.

Se puede evidenciar que a partir de tener en cuenta estas áreas y procesos de gestión en la escuela, se visualiza un trabajo por procesos y aunque no se va a profundizar en la gestión por procesos, sí se mencionarán algunas características y aportes que este enfoque hace al medio educativo y en especial a la gestión en las instituciones educativas.

Una organización se concibe como una red de procesos de gestión interconectados entre sí. Dicho en palabras de Correa, et. al. (p. 19) la gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa. Adicionalmente, la gestión por procesos articula temas como calidad, productividad, eficiencia y eficacia... Los procesos que se dan dentro de la organización escolar son una secuencia de actividades orientadas a obtener resultados que favorezcan a los miembros de la comunidad educativa. Otro aspecto a destacar en este tipo de gestión es el aprendizaje constante y la incorporación de los nuevos saberes aprendidos en la organización y potenciar el conocimiento de los miembros de la comunidad educativa y de esta manera desarrollar actividades en pro de satisfacer sus necesidades y expectativas. Otra característica de este tipo de gestión, es la manera como docentes, directivos, estudiantes y demás integrantes de la comunidad piensan de forma sistemática para darle solución a los problemas o dificultades que enfrentan y permite que en la institución haya más participación, acción y movilización de sus miembros. Esta perspectiva

permite a las instituciones: Enfrentar adecuadamente los cambios y transformaciones de la organización; dar respuestas pertinentes a lo que demanda la comunidad, el entorno y la sociedad; hacer más efectivos el uso de los recursos; desarrollar capacidades y habilidades en los grupos de trabajo de gestión de la institución para flexibilizar los procesos y así responder más oportunamente a las necesidades de la comunidad educativa; posibilitar la innovación en las áreas de gestión directiva, administrativa-financiera, académica y de la comunidad para generar nuevas ideas y por último; liderar procesos de gestión integrales para llegar al mejoramiento de la calidad educativa. Bajo este enfoque, el directivo se distingue de esta manera por poseer un pensamiento sistémico, considera el todo y las partes, sus interrelaciones, las características de los procesos, los cambios del entorno y las demandas de los usuarios... Genera una visión holística de las acciones y actividades de la institución (Correa, et. al. p. 22).

De esta manera se puede apreciar que la articulación en los procesos de gestión cuenta con un papel fundamental en la institución educativa pues esta se ve como facilitadora de los mismos procesos y estos conllevan a alcanzar resultados favorables a través de actividades y acciones pertinentes y adecuadas para la comunidad educativa. La articulación se convierte de esta manera en el eje central de la gestión educativa y primordial para llevar a cabo procesos de gestión que respondan a las necesidades y expectativas que tiene la sociedad y el entorno en el sector educativo. No es tarea fácil la articulación de los procesos de gestión, pero sí posible de llevarla a cabo, hace parte del mejoramiento continuo que deben tener las instituciones en su diario vivir. Se trata de ponerla en práctica como proceso en todas las acciones que se generen desde la dirección y que se convierta en algo cotidiano, al alcance de todos los miembros de la comunidad y lleve a facilitar la gestión que se realice. Cuando se percibe la articulación desde esta mirada holística, global e integradora, se percibe de la misma manera a la escuela como

medio que facilita su aplicación en todos los ámbitos educativos. Se ve a la institución educativa más organizada, dinámica, que responde más eficaz y eficientemente a lo que exige la sociedad de ella, participativa y comprometida con mejorar la educación y sus prácticas para alcanzar la calidad educativa.

7.4. LA CALIDAD EDUCATIVA EN LOS PROCESOS DE ARTICULACIÓN Y DE GESTIÓN.

La calidad educativa es un tema álgido, complejo, de discusión, pero de la misma manera imprescindible en el direccionamiento de cualquier institución educativa. Responder con resultados de calidad requiere de un trabajo fuerte de equipo, donde todos hablen el mismo idioma y donde lo más importante, la educación colombiana, mejore día a día y brinde a sus estudiantes mejores condiciones de vida personal, profesional y laboral. La calidad educativa debe ser entendida y comprendida por todos los actores educativos, pues no se trata simplemente de que el directivo o rector de la institución encamine sus esfuerzos para alcanzarla o mejorarla, sino que esta debe ser lograda por todos sus miembros y direccionarla a un objetivo común donde todos saldrán favorecidos. La calidad se observa desde varios factores, pues ya no se mide simplemente desde los resultados en el aula, sino desde la institución educativa como un todo, donde sus procesos articulados apuntan al logro de la calidad de la educación.

Históricamente, el término de calidad tuvo su origen en el mundo empresarial, pero después se traspasó a otros ámbitos sociales como el de la educación. En el sector de la educación, empezó a desarrollarse y a tener impacto en la década de los sesenta cuando la mayoría de países desarrollados alcanzaron sus objetivos en el sistema escolar en cuanto a que se

logró el acceso a la educación de toda la población, lo cual produjo la superación de retos de acceso y permanencia en el sistema educativo y esto dio poder a las instancias del gobierno para que se preocuparan por el uso adecuado de recursos y por el logro de resultados. Empezaron de esta manera a realizarse informes y estudios sobre la incidencia que tenía lo económico en lo educativo y la manera como la calidad empezaba a jugar un papel primordial en este ámbito, pero siempre bajo críticas que cuestionaban su falta de adecuación a la realidad escolar. En este sentido, se dio una ampliación de sistemas de evaluación de la calidad en los sistemas educativos como medio de control y de resultados que podían arrojar las instituciones educativas. Desde entonces, el interés de evaluar los sistemas educativos en los países ha incrementado y desde las décadas de los ochenta y noventa se han desarrollado planes para su evaluación, creyéndose que la evaluación externa es el medio por el cual se logra la calidad educativa.

Colombia ha participado en pruebas internacionales que develan resultados en cuanto a calidad en el sistema educativo que maneja. Es el caso de las pruebas PISA de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en las cuales el país participó por primera vez en el año 2006, arrojaron resultados poco favorables donde se subraya la necesidad de un mejor aprendizaje en Colombia y se resalta la tarea que tiene el Estado de mejorar la calidad y equidad de la educación. A pesar de los esfuerzos del Estado por mejorar la calidad educativa en el país, los resultados de la prueba PISA evidencian un desempeño desfavorable y con un potencial por debajo del promedio general entre los 57 países participantes. Estas pruebas internacionales en las que participa Colombia arrojan resultados de pertinencia y calidad de la educación y estos permiten, así sean negativos la mayoría de ellos, establecer metas para el mejoramiento de la educación e implementar las reformas pertinentes al sistema educativo.

Dicha información que arrojan los resultados de estas pruebas pueden proporcionar a los gestores educativos herramientas para mejorar sus prácticas y su gestión escolar.

Según el informe del Banco Mundial en el 2009, Colombia ha trabajado para dar prioridades a los diferentes planes de desarrollo que conducen al mejoramiento de la calidad educativa, aumentando la relevancia de la educación y el acceso a la misma, ahondando en esfuerzos para el mejoramiento en todos los niveles a través de programas para estudiantes y padres de familia, desarrollo profesional para docentes y directivos y esfuerzos de reforma del sistema dirigidos a crear un ambiente de mejoramiento de la calidad de los estudiantes y de la escuela. De esta manera se muestra a la calidad educativa permeando todos los ámbitos y actores educativos y no simplemente desde resultados en el aula de clases o respondiendo a las exigencias de instancias superiores, sino que se ve a los participantes del proceso educativo (docentes, estudiantes, padres de familia, legisladores) como uno solo y como corresponsables del mejoramiento de la calidad educativa del país. El Ministerio de Educación Nacional a través de su propuesta Visión 2019, propone que se entienda la calidad como una “capacidad que tiene el sistema educativo para lograr que todos o la gran mayoría de los estudiantes, alcance niveles satisfactorios de competencias para realizar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el mundo productivo”.

Definir calidad educativa conceptualmente resulta un trabajo complejo y de divergencias, pues existen diversas posiciones acerca de lo que es calidad educativa, la manera en cómo se mide y claro está, en cómo mejorarla. Al ser un concepto tan ambiguo, las definiciones de calidad varían y reflejan diferentes puntos de vista de los individuos y la sociedad; por tal razón, no existe una única y correcta definición de lo que es calidad y la manera como se hace presente en las instituciones educativas. Cabe destacar la relación existente entre calidad y evaluación.

Egido (2005, 18) manifiesta que son conceptos estrechamente relacionados y que no podría entenderse la una sin la otra y que si se habla de calidad es porque se ha realizado implícita o explícitamente una evaluación y cuando se evalúa se hace con algún criterio. Esta misma autora, cita a González (2004, 17) cuando dice que "es poco congruente hablar de calidad sin hablar de evaluación, puesto que tildar una cosa como algo que tiene calidad exige realizar una medida, compararla con un referente ideal y elaborar un juicio sobre la adecuación del objeto o sujeto evaluado al referente utilizado". Egido, también menciona a La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)³ que define calidad como "la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas". A pesar de percibirse como un término meramente del sector empresarial, en el campo educativo es un término subjetivo, pues los diferentes actores educativos la entienden de diversas maneras y desde perspectivas diferentes como por ejemplo, desde la concepción de obtener buenos resultados en las pruebas Saber o boletines con calificaciones altas; tener una infraestructura óptima, con insumos físicos que garanticen un mejor aprendizaje de los estudiantes a través del uso de tecnologías; garantizar la cobertura y permanencia en el sistema educativo de los estudiantes desde la educación preescolar hasta la media; capacitación permanente de los profesores, pero también resaltando la importancia de que una educación de calidad debe responder a las necesidades concretas de la sociedad en su momento y contribuir de esta manera al desarrollo social y económico del país. Se entiende entonces, que la calidad educativa es un conjunto de acciones encaminadas al mejoramiento continuo no solo de las instituciones escolares sino de todo un país, que busca ofrecer condiciones de equidad y educación para todos, donde el conocimiento aprendido se ponga al

³ AENOR es una asociación privada reconocida por el Ministerio de Industria y Energía que emite certificados de calidad de acuerdo con las normas internacionales ISO 9000, las europeas EN29000 y las españolas que ella misma ha creado, UNE 66900 (<http://www.aenor.es>).

servicio de la sociedad y que busque estar identificada con las apuestas y metas del país y en particular, con las necesidades específicas de cada región.

También hay una latente relación entre los términos de calidad, eficacia y eficiencia. En este caso, y en términos generales, la calidad se podría definir como el proceso que conduce al mejoramiento continuo de la institución, la eficacia como la consecución de las metas u objetivos propuestos y la eficiencia, por su parte, como la capacidad de producir lo máximo en el menor tiempo posible.

Aunque la sociedad y en especial la colombiana, asume la calidad a través de la evaluación de resultados, simplemente como un medio más de control que tiene el Estado para vigilar a las organizaciones escolares, la calidad puede permitir tener una visión más clara de cómo está funcionando el establecimiento educativo y si los resultados que arroja son los ideales para el mejoramiento de la educación. De esta manera, apuntar hacia el logro de la calidad se convierte en el camino a seguir de las instituciones educativas ya que por medio de la evaluación que se haga de los resultados que arroja, se podrá saber si el camino que están siguiendo las instituciones es el adecuado, si se tienen que hacer modificaciones o mejorar sus prácticas; saber más detalladamente las formas de organización y los elementos que intervienen en ella; tener conocimiento e información que conduzca a dar un diagnóstico de la situación de la institución; servir a la conducción de procesos de cambio y por ende contribuir al mejoramiento continuo de la misma y; promover el interés por conocer los resultados para conducir acciones de cambio y transformación.

Ahora, si bien se dice que la articulación debe ir más allá de los resultados académicos, estos, con los demás que arrojen todas las áreas de gestión de la institución educativa deberán

permitir ver el centro educativo como un todo en donde se generan procesos y acciones para alcanzar las expectativas que se tienen y no considerarlo desde una sola de sus partes; de lo contrario, la visión que se tiene de la organización escolar como sistema se perdería y su referencia a un todo se desvincularía del contexto al cual van dirigidas sus acciones para alcanzar la tan anhelada calidad educativa. La calidad debe ser percibida por la escuela como la oportunidad de organizar la institución en sus áreas de gestión y procesos administrativos y pedagógicos para que contribuyan efectivamente a la prestación del servicio educativo y a la construcción del conocimiento. Como lo hace ver Ramírez (2012) la definición de calidad es asociada a la consecución de resultados, siendo estos de gran importancia, pero no los únicos que se deben tener en cuenta; se debe justificar la importancia del fin como del medio; por tanto, la educación debe ser vista desde una perspectiva integral de sus componentes, desde el estudiante, el profesor, la institución y el currículo. Vista de esta manera, muchos autores coinciden en que la calidad en la educación debe ser considerada no desde uno de sus actores, sino que debe considerar el adecuado funcionamiento y articulación de todos los miembros que participan en el proceso educativo, pues de esto dependerá que la calidad cumpla con los objetivos y perspectivas que se tengan tanto a nivel nacional como internacional y lo que exige la sociedad. La misión entonces de los actores educativos debe ser el de un trabajo articulado en todas sus acciones con el fin de aportar al logro de la calidad

La gestión en las instituciones se convierte en el camino perfecto para alcanzar la calidad educativa, pues de ella se desprenden todas las acciones y procesos que van a estar encaminados a alcanzar ese tan anhelado atributo de calidad. No se trata de ver la calidad simplemente como la obtención de resultados que benefician a la institución sino que estos mismos aporten al mejoramiento continuo de la institución y que permanezca ese cambio en el tiempo, que no sea

algo temporal sino que de los resultados favorables que se obtengan se puedan sacar experiencias que conlleven a que cada día todas las instituciones se comprometan en alcanzar la calidad en todas sus prácticas educativas y que de los resultados no tan favorables para la institución se tenga un referente para mejorar.

Se puede resumir de esta manera que, los procesos de gestión que se den al interior de las instituciones educativas deben propender por el logro de la calidad educativa, pues es a partir de los procedimientos que surgen del trabajo en equipo y articulado de todos los miembros de la comunidad, que se evidencian las acciones que van a permitir que la calidad educativa se convierta en uno de los ejes de trabajo fundamentales para conducir al mejoramiento continuo y permanente tanto de la institución como de su gestión. Cabe resaltar y recordar que es a partir del trabajo articulado de los procesos de gestión que se dan en las instituciones, que se generan los cambios que van a ser significativos para la comunidad educativa y que responderán más eficaz, eficiente y oportunamente a los ideales que tiene la nación en calidad educativa. Entonces, una institución articulada en sus áreas y procesos de gestión, tendrá un reto mayor pero una oportunidad más de brindar una educación de calidad que es lo que exigen los estudiantes y la sociedad, además, representa la diferencia entre una institución estancada, inmóvil a los cambios y que no promueve transformaciones para su mejoramiento y entre una institución que avanza hacia el futuro y que incentiva a todos sus integrantes a prácticas que conduzcan a alcanzar la calidad educativa o a mejorarla.

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, I., Ugalde, C. & Casas, M. (). *Experiencias y desafíos de la formación para la gestión educativa*. Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo_7.pdf
- Banco Mundial. (2009). *La calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política*. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/INTCOLUMBIAINSPANISH/Resources/EDUCACIONCOLOMBIA.pdf>
- Berales, P. (). *Gestión escolar: el desafío de la función directiva*. Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo5.pdf
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Correa, A., Álvarez, A. & Correa, S. (). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Fundación universitaria Luis Amigó. Recuperado de: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Egido, I. (2005). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa*. *Revista Tendencias Pedagógicas*, número 10, pp. 17-28. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2005_10_01.pdf

Escorcia, O. (2010). *Manual para la investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos*. Universidad Nacional de Colombia.

Hernandez, A. (2010, septiembre). *Gestión y liderazgo pedagógico para la mejora de las instituciones educativas*. *Revista de la Red Iberoamericana de Pedagogía Redipe*. Boletín 827, pp. 32 – 42.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Editorial Mac Graw Hill. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion>

Lara, A. (). *La articulación curricular en tiempos de dispersión. Cuaderno 13*. Recuperado de: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPECCBA/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO13.pdf>

Millán, C., Córdoba, S. & Ávila, L. (2009). *Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/gerenciaproy/gestin-administrativa-para-el-mejoramiento-de-la-calidad-educativa-en-las-instituciones-distrita>

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía 31. Guía metodológica. Evaluación anual de desempeño laboral*.

----- (2008). *Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*.

Osorio, D. (2011). *Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006*. Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín. Recuperado de:

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/742/1/Caracterizacion_Gestion_Educativa_Osorio_2011.pdf

Ramírez, C. (2012). *La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9039/1/7708531.2012.pdf>

Secretaría de Educación Distrital. (2006). *Respuestas grandes para grandes pequeños. Lineamientos primer ciclo de educación formal en Bogotá. De preescolar a 2do grado de primaria*.

Secretaría Distrital de Integración Social & Secretaría de Educación Distrital. (2010). *Lineamiento pedagógico y curricular para la educación inicial en el Distrito*. P. 12.

Vasco, C. (Marzo, 2006). *Siete retos de la educación colombiana para el periodo de 2006 a 2019*. Conferencia llevada a cabo en la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Recuperado de: http://cmap.upb.edu.co/rid=1196125300531_825959605_1053/Vasco%20-Siete%20retos%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20colombiana%202006-2019.pdf