
RETOS PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

CHALLENGES FOR THE MANAGEMENT OF BASIC AND MIDDLE EDUCATION INSTITUTIONS

Jorge Oswaldo Sánchez-Buitrago¹, María Paola Bertel-Narváez² y Javier Viloria-Escobar³

¹Universidad de la Amazonía, Colombia. **Email:** joswaldosanchez@unimagdalena.edu.co

²Universidad de la Amazonía, Colombia. **Email:** mbertel@unimagdalena.edu.co

³Universidad de la Amazonía, Colombia. **Email:** javierviloriae@infotephvg.edu.co

Para citar este artículo: J. O., Bertel, M. B, y Viloria, J. V. (2021). Retos para la gestión de las instituciones de educación básica y media. *Loginn*, 5(2), <https://dx.doi.org/10.23850/25907441.4392>

Recibido: 16 de septiembre de 2021

Aceptado: 22 de noviembre de 2021

Publicado en línea: diciembre 06 de 2021

RESUMEN

.....
Palabras

clave: gestión educativa, instituciones educativas, calidad educativa, educación básica y media.

JEL: I21, I22, I24.

El presente trabajo sistematiza los retos referentes a la gestión educativa en instituciones educativas oficiales de básica y media del distrito de Santa Marta. La investigación se concibió desde la naturaleza cualitativa con estudios de casos múltiples. Como instrumento principal para la recolección de la información se utilizaron entrevistas a profundidad realizadas a docentes y directivos docentes de 12 instituciones educativas distritales focalizadas, adicionalmente se realizó un análisis documental de los proyectos educativos institucionales (PEI). Los retos se presentan de acuerdo a las cuatro áreas de la gestión educativa propuestas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN): gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad. Los retos identificados aportan a la comprensión de las problemáticas de calidad educativa presentes en el distrito de Santa Marta, como etapa inicial para propiciar la transformación educativa en el territorio, a través de la propuesta de rutas pedagógicas para el mejoramiento institucional.

ABSTRACT

.....
Keywords:

educational management, educational institutions, educational quality, basic and secondary education.

This work systematizes the challenges related to educational management in official elementary and middle school educational institutions in the district of Santa Marta. The research was conceived from the qualitative nature with multiple case studies. As the main instrument for the collection of information, in-depth interviews with teachers and teacher directors of 12 targeted district educational institutions were used, additionally a documentary analysis of the institutional educational projects (PEI) was carried out. The challenges are presented according to the four areas of educational management proposed by the Ministry of National Education (MEN): directive management, academic management, administrative and financial management, and community management. The challenges identified contribute to the understanding of the problems of educational quality present in the district of Santa Marta, as an initial stage to promote educational transformation in the territory, through the proposal of pedagogical routes for institutional improvement.

INTRODUCCIÓN

La educación se constituye en uno de los principales mecanismos para el desarrollo sostenible de las sociedades por sus implicaciones en la formación de seres humanos integrales y con competencias para aportar a la sostenibilidad (Aldana et al., 2018; Berrío y González, 2020; Colina, 2020).

En el Distrito de Santa Marta existe una evidente y contundente problemática asociada al sector educativo, considerando los resultados presentados por el ICFES en cuanto a las instituciones educativas oficiales, entre los años 2011 al 2019 estas han obtenido resultados que las posicionan en los niveles “bajo” e “inferior” en las Pruebas Saber, adicionalmente, otro indicador que da cuenta de la baja calidad de la educación en el distrito es el ISCE.

Estos no son la única evidencia de la problemática educativa del distrito, no obstante, se constituyen en los censores formales del Sistema Educativo Nacional, pero se hacen insuficientes para comprender a profundidad el fenómeno educativo en el distrito, el cual, por su naturaleza pedagógica, tiene serias implicaciones en el desarrollo social del territorio. Por lo anterior, se hace necesario emprender investigaciones para lograr la comprensión de la realidad educativa del distrito, y posteriormente su transformación.

De acuerdo a la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, la gestión educativa está integrada por cuatro áreas: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad, a la vez, estas áreas poseen componentes, que en conjunto pretenden aportar al fortalecimiento integral de los establecimientos educativos, dentro del marco de la participación y la autonomía, principios promovidos desde la Constitución Nacional y la Ley General de Educación.

La Guía 34 (Ministerio de Educación, 2008) es resultado de los procesos de descentralización iniciados en el país en la década de los ochenta, para propiciar espacios de autonomía institucional, las Instituciones Educativas no fueron ajenas a esta realidad. En dicho proceso se resignificó el papel de las Secretarías de Educación, a la vez que los departamentos y municipios y certificados empezaron a prestar por sí mismos el servicio educativo.

Desde ese momento, es responsabilidad de las Instituciones Educativas la formulación de documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los planes de estudios y los métodos pedagógicos, todo esto construido en concordancia con las realidades sociales de cada establecimiento (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 13).

Otro cambio importante producto de esta dinámica social e institucional fue la integración de los establecimientos educativos, lo que consiste en ofrecer el ciclo completo de educación básica (preescolar, básica y media) a la población estudiantil. La motivación principal para propiciar la integración fue que los niños y niñas que egresaban de los niveles precedentes se veían en la necesidad de buscar otro plantel, muchas veces alejado de su residencia, lo que era un factor crítico para el abandono escolar. En este contexto de integración, la participación se propició especialmente a través del liderazgo ejercido por los directivos docentes, quienes tenían la tarea de gestionar los aspectos administrativos de la integración y ganar una posición en la defensa de sus instituciones, para que estas y el personal docente y administrativo, no fuera despedido al ser absorbido por otras instituciones.

La Guía tiene como propósito establecer los lineamientos para la autoevaluación de las instituciones escolares para ello establece tres etapas: Autoevaluación, elaboración de planes de mejoramiento y seguimiento permanente. A partir de este contexto se construye la Guía para el mejoramiento institucional, definiendo a la gestión educativa en razón a cuatro áreas: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad.

La Guía 34 tiene sus orígenes en la teoría administrativa, especialmente desde el concepto de Gestión, por el cual se asume a la Institución Educativa como una organización, que debe emprender procesos como la planeación, la organización, la dirección y el control (González et al, 2015).

El documento se encuadra en la Teoría de la Administración Educativa, la cual exige según Correa (1997) “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” (p. 12). De esta forma, la institución educación se comprende a como a una empresa de

servicios, que requiere de una administración general y tiene como objetivo misional los procesos de enseñanza-aprendizaje (González et al, 2015).

De la teoría de la Administración Educativa surge el concepto de gestión educativa en Colombia, según Mallama (2014) la gestión educativa en el país subyace en el entrecruce de dos tendencias que “...denotan que en el sistema educativo existen, por un lado, preocupaciones instrumentales o técnicas, de carácter operativo, económico y administrativo; y por otro, preocupaciones sustantivas e ideológicas, de carácter político, pedagógico y cultural” (p. 16), la Guía 34 es reflejo de ello.

El mismo autor expone que la gestión educativa, como campo de estudio, le da preeminencia al aspecto administrativo e instrumental, lo que se ve reflejado en los desarrollos teóricos de la disciplina y en los documentos de política pública, lo anterior como resultado de las políticas neoliberales instauradas en el territorio nacional centradas en estándares de competencia, calidad, consumo de los bienes, satisfacción de los clientes, cumplimiento de metas, entre otros (Mallama, 2014).

En coherencia con lo anterior, el objetivo del presente artículo es comprender los principales retos asociados a la gestión de las instituciones educativas en el distrito de Santa Marta desde las opiniones de actores educativos y las lecturas de los PEI. Este ejercicio evaluativo es clave para la generación de rutas que aporten a la transformación de la calidad de la educación en el territorio. El desarrollo de las instituciones educativas se fundamenta en procesos de resignificación e innovación en los procesos de gestión (Sánchez et al, 2018; Lascano, 2019; Beltrán et al., 2019)

METODOLOGÍA

La presente investigación se concibe desde la naturaleza cualitativa, la cual no descarta el dato cuantitativo, pero le otorga mayor preponderancia a la cualidad (Deslauriers, 2004), debido a que su objetivo no es describir la realidad, sino lograr una comprensión de esta, lo que propicie la construcción propositiva de estrategias que permitan transformar las dinámicas sociales, aportando a la consolidación de la educación de calidad en el distrito de Santa Marta.

La investigación se origina desde la teoría crítica, la cual considera la naturaleza social de la realidad objeto de estudio, al igual que comprende al investigador como un sujeto social (Frankenberg, 2011). A la vez, la teoría fundamentada sirvió de sustento teórico y metodológico, en razón a que los retos emergieron de las voces de los actores sociales entrevistados (San Martín, 2014).

La recolección de la información se realizó en doce (12) instituciones educativas oficiales de básica y media del distrito de Santa Marta, focalizadas de acuerdo a los resultados de las Pruebas Saber, de esta forma, se identificaron cuatro (4) instituciones que han obtenido los resultados más desfavorables en las Pruebas Saber 11, cuatro (4) instituciones que han obtenido los resultados más favorables en las Pruebas Saber 11 y cuatro (4) instituciones que han tenido variaciones más significativas en los resultados en las Pruebas Saber. Los nombres de las IED fueron codificados, para efectos de la investigación. Como técnica de recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada a profundidad.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados de la investigación teniendo en cuenta las lecturas sociales y documentales sobre los procesos de gestión de las instituciones educativas en el contexto de la ciudad de Santa Marta.

Retos asociados a la gestión directiva

Para De Podestá (2007) la gestión directiva de las organizaciones escolares está relacionada con el liderazgo para garantizar que los colectivos se articulen en función de logros institucionales, asumiendo que es un proceso asociado a la movilización y direccionamiento de los actores sociales vinculados a la escuela. Por su parte, Finol et al. (2012) adicionan que debe enfocarse en garantizar una visión compartida de la organización en función de la generación de una calidad educativa deseada. En este sentido, la gestión directiva es entonces un determinante de la calidad educativa de las instituciones (Rivas, 2004).

Develando una gran responsabilidad en los procesos de gestión directiva de la escuela como ejes centrales del sostenimiento del sentido académico y formativo de los centros escolares. El buen funcionamiento de la institución han de depender de las dinámicas propias de las prácticas de gestión directiva y el grado de cumplimiento de sus funciones básicas en función del

mejoramiento.

En el estudio se identificaron en total 19 retos asociados a la gestión de las instituciones educativas en Santa Marta que se pueden evidenciar en la Tabla 1.

Tabla 1. Retos asociados a la gestión directiva

Procesos de gestión	Retos
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	RGD1. Construcción colectiva de los planes, metas institucionales y condiciones de calidad
	RGD2. Manejar y apropiarse de los procesos de todas las áreas de gestión por toda la comunidad educativa
	RGD3. Directivos y directivos docentes apropiados de los procesos institucionales
Gestión estratégica	RDG4. Plasmar la importancia del líder pedagógico
	RDG5. Orientar el ejercicio de liderazgo desde el empoderamiento de los directivos hacia los procesos de las IED'S en el distrito de Santa Marta
	RDG6. Superar los estándares tradicionales y mejorar las competencias con estrategias innovadoras
	RDG7. Aumentar las exigencias propias como docentes
	RDG8. Transcender en la sociedad y la persona, como escuela pedagógica
	RDG9. Formar y capacitar a los docentes en las prácticas y estrategias pedagógicas, desde la auto formación
	RDG10. Implementar estrategias de control a las actividades institucionales, propias de docentes y directivos, que permita el mejoramiento continuo
Cultura organizacional	RDG11. Mejorar los resultados y ejecución de los procesos de gestión
	RDG12. Lograr mejores resultados en las pruebas externas con el objetivo de obtener reconocimientos
	RDG13. Instaurar y sistematizar las buenas prácticas de gestión para replicar ladas en otras instituciones educativas
Clima escolar	RGD14. Mejorar las condiciones de infraestructura y capacidad para los estudiantes, mejoramiento de la estructura y ambiente escolar
	RGD15. Papel transformador de las instituciones
	RGD16. Plantear estrategias complementarias para el bienestar, crecimiento integral e impacto en la sociedad por parte de los estudiantes
Relaciones con el entorno	RGD17. Generar mayor compromiso de los padres de familia con los estudiantes en los distintos proceso y resultados académicos internos y externos
	RGD18. Gestión por parte de las autoridades educativas en la participación programas de formación avanzada, capacitación y actualización para los actores institucionales
	RGD19. Generar espacios de socialización comunitaria, que generen mayor compromiso de los estudiantes con otros sectores

Fuente: elaboración propia.

Retos asociados a la gestión académica

La gestión académica se convierte en la razón de ser en las organizaciones educativas y en el área que permite el cumplimiento de su razón misional: la formación humana desde la integralidad. En este sentido, su ejercicio se convierte en un elemento fundamental para la medición de la calidad educativa desde los aprendizajes de los estudiantes en las áreas básicas del conocimiento.

En este sentido, Martín, Segredo y Perdomo (2013) expresan que en la gestión académica se fundamentan las estrategias para la generación de transformaciones en las escuelas. La gestión académica tiene una atención especial en los procesos de aprendizaje en la institución, priorizando en elementos asociados al diseño pedagógico, las prácticas pedagógicas, la gestión en el aula y el seguimiento académico según la Guía 34 del MEN.

Sin embargo, el área que mayores afectaciones ha sufrido por la estandarización de los procesos educativos ha sido la gestión académica, como consecuencia de los modelos de medición por indicadores que se alejan de las realidades sociales de las instituciones y priorizan la estadística como factor de medición de la configuración humana.

Se recuperaron 16 retos para mejorar los procesos de gestión académica de las instituciones educativas, divididos en cuatro procesos.

Tabla 2. Retos asociados a la gestión académica

Procesos de gestión	Retos
Diseño pedagógico curricular	RGA1. Lograr articulación metodológica de los planes de estudio con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes
	RGA2. Mejorar los procesos académicos tomando como referencia el contexto
	RGA3. Lograr una planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares de los programas complementarios
	RGA4. Establecer un énfasis y orientación para los estudiantes, lograr articulación metodológica de los planes de estudio
	RGA5. Dotar y adquirir los recursos que articulen las actividades curriculares para la apropiación de conocimiento
Prácticas pedagógicas	RGA6. Potenciar las competencias de los estudiantes apoyando en actividades que articulen de los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas
Gestión del aula	RGA7. Enriquecer el aprendizaje y apropiación en los estudiantes del conocimiento tomando de base actividades del aula de acuerdo a las necesidades de cada uno
	RGA8. Mejorar la capacitación, formación docente y motivación de los docentes en el desarrollo de las actividades en el aula
	RGA9. Trabajar en una pedagogía docente integrada, un trabajo común y equilibrado en todas las áreas
	RGA10. Planear y orientar en las aulas, el aprendizaje bajo el contexto donde se desarrollan las instituciones
Seguimiento académico	RGA11. Seguimiento a los resultados académicos en todas las áreas del individuo
	RGA12. Lograr resultados óptimos en las metas académicas periódicamente
	RGA13. Organización de plan de seguimiento a los egresados como modelo de apoyo a los estudiantes
	RGA14. Mejorar el seguimiento a los resultados de las evaluaciones externas,

	RGA15. Potenciar los resultados frente al desarrollo de competencias y habilidades
	RGA16. Articular los conocimientos acerca de las pruebas externas y ser transmitido a los estudiantes

Fuente: elaboración propia

Retos asociados a la gestión de la comunidad

Revatta et al. (2021) plantean que dentro de las áreas de gestión educativa, la gestión comunitaria tiene especial importancia por las relaciones que se proponen entre las escuela y otros actores externos. Por su parte, Rivera y Ochavano (2021) expresan que los padres se vinculan de manera efectiva a los procesos formativos de los estudiantes gracias a las iniciativas que se proponen desde la gestión de la comunidad desde las instituciones educativas. Esta misma postura es respaldada por Medina y Estupiñán (2021).

En cuatro procesos de gestión comunitaria, se identificaron 12 retos claves que se deben atender para mejorar la vinculación de la escuela con las comunidades y el sector externo en la ciudad de Santa Marta.

Tabla 3. Retos asociados a la gestión de la comunidad

Procesos de gestión	Retos
Inclusión	RGC1. Generar procesos de capacitación docente que propicien la articulación entre las políticas de inclusión y la práctica docente
	RGC2. Mejorar los procesos de caracterización de las necesidades de la población estudiantil
	RGC3. Implementar estrategias institucionales para el desarrollo de proyectos de vida en toda la población estudiantil
Proyección a la comunidad	RGC4. Fortalecer las escuelas de padres, desde el enfoque del liderazgo distribuido
	RGC5. Ampliar la oferta de servicios a la comunidad, a través de una visión de escuela de puertas abiertas
	RGC6. Mejorar la planta física y dotar de medios educativos a las instituciones distritales oficiales
	RGC7. Enfocar el servicio social estudiantil para transformar las problemáticas comunitarias
Participación y convivencia	RGC8. Resignificar las estrategias de participación de toda la comunidad educativa
	RGC9. Consolidar los mecanismos de participación de los padres de familia
Prevención de riesgos	RGC10. Vincular profesionales especializados para fortalecer la prevención de riesgos físicos y psicosociales
	RGC11. Fortalecer los programas de seguridad en las instituciones educativas
	RGC12. Resignificar el papel de la gestión comunitaria en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI)

Fuente: elaboración propia

En términos generales, se identificaron 47 retos prioritarios en las tres áreas de gestión de las instituciones educativas en la ciudad de Santa Marta; asuntos que se deben intervenir desde las instituciones y los responsables de la política educativa en el contexto local, demandando un mejoramiento de recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros, pero especialmente, una lectura crítica de las prácticas de gestión en el contexto territorial para una mejor comprensión de las dinámicas imperantes en las escuelas.

DISCUSIÓN

Los retos identificados en las tres áreas de la gestión educativa analizadas (gestión directiva, gestión académica y gestión de la comunidad) dan cuenta de las múltiples y variadas problemáticas que presentan las instituciones educativas del distrito de Santa Marta, las cuales inciden directamente en la calidad educativa de estas. Asumir estos retos demanda transformar la forma en que se llevan a cabo las prácticas educativas en las escuelas del distrito, trascendiendo la perspectiva instrumentalista, administrativa, tecnicista y tradicionalista de la gestión.

Frente a ello es preponderante propiciar el tránsito de la práctica educativa a la praxis pedagógica, entendida esta última como un proceso consciente, reflexivo, dialógico, participativo; en el que la gestión de las instituciones educativas es ante todo gestión pedagógica (Sánchez, 2009); dada la naturaleza y la ontología de las organizaciones educativas, como centros formadores de los individuos y de la sociedad en general.

En cuanto a la gestión directiva, se hace evidente la necesidad de resignificar el papel del gestor educativo, orientándolo hacia la perspectiva del liderazgo pedagógico, de tal manera que se eliminen los liderazgos autoritarios, que no fomentan la participación efectiva de la comunidad educativa en la construcción de las instituciones. De esta forma, el liderazgo visto desde el lente de la pedagogía, implica abordar a la organización educativa como una construcción compleja, producto de una historia e inmersa en un contexto, capaz de ser transformada a través de la comprensión de sus aspectos instituidos e instituyentes (Rodríguez y Mármol, 2007).

En relación a la gestión académica, se vislumbra como reto principal la actualización y/o formación continua de los docentes, de tal manera que los contenidos presentados en el aula sean pertinentes, a la vez que integren aspectos innovadores, que aporten al desarrollo y a la adquisición de competencias en los estudiantes. Igualmente, también es importante el acceso a de los docentes la formación avanzada o posgradual, que contribuya a la consolidación de escenarios educativos con calidad.

Finalmente, en la gestión de la comunidad se identificaron retos asociados a la falta de compromiso de algunos miembros de la comunidad educativa, especialmente los padres de la familia; por consiguiente, las instituciones educativas del distrito deben dar mayor relevancia a los procesos que integran esta área de la gestión, debido a que en las voces de los docentes y directivos entrevistados se muestra a la gestión de la comunidad como un área secundaria frente a las otras áreas.

Al considerar a la calidad educativa como un asunto heterogéneo y complejo, se debe entender que todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas interpelan positiva o negativamente la calidad de estas, por lo que no se debe desconocer ninguno de ellos. El abordaje integral de los procesos de la gestión educativa tributa a la mejor comprensión de las realidades educativas, primer paso para lograr la transformación en las organizaciones escolares.

CONCLUSIÓN

En el distrito de Santa Marta se evidencia una tendencia en los últimos años de alcanzar bajos resultados académicos cuando se revisan los indicadores de pruebas oficiales aplicadas por el Ministerio de Educación Nacional. Esta dinámica la han experimentado especialmente las instituciones educativas de carácter oficial que no mejoran significativamente sus resultados en las pruebas de los estudiantes. Lo anterior demanda diversas estrategias y políticas que se ocupen de generar condiciones para mejorar y transformar las realidades de las escuelas.

Los procesos de gestión de las instituciones educativas son determinantes en sus resultados y en el desarrollo territorial si se asume la responsabilidad que tiene la escuela de formar ciudadanos integrales que atiendan las problemáticas locales.

En esta investigación se identificaron un conjunto de retos en tres áreas de gestión educativa que sirven como fundamento para un acercamiento a problemáticas en el direccionamiento de las escuelas y como referentes para promover iniciativas en términos de políticas públicas que promuevan cambios en las formas de concebir y gestionar la escuela. En este sentido, se puede acudir a opciones metodológicas como la resignificación de los procesos de gestión y a iniciativas dialógicas como la creación de comunidades de aprendizaje que promuevan las transformaciones requeridas para mejorar los procesos educativos.

A partir de este estudio, emergen nuevas inquietudes investigativas que pueden contribuir a una mejor comprensión de los

procesos educativos como la necesidad de evaluar las prácticas pedagógicas que utilizan los directivos y docentes, las limitaciones en términos de resultados en las pruebas formales del Ministerio, la revisión de los estilos de liderazgo que implementan los directivos docentes y las resistencias a los cambios por parte de los docentes.

Declaración sobre conflicto de interés

Los autores del presente artículo declaran que no existen conflictos de intereses morales, académicos o de cualquier otro tipo en la investigación. Adicionalmente, se manifiesta que el proyecto de investigación del cual se deriva este producto fue financiado por la Universidad del Magdalena y avalado por el Comité de Ética de dicha Institución, cumpliendo con todas las normas institucionales y nacionales para las investigaciones, especialmente, el tratamiento de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana-Zavala, J. J., Vallejo-Valdivieso, P. A., y Isea-Argüelles, J. (2021). Investigación y aprendizaje: Retos en Latinoamérica hacia el 2030. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 16(1), 78-91. <https://doi.org/10.17163/alt.v16n1.2021.06>
- Beltrán-Ríos, J. A., López-Giraldo, J. A., Gelvez-Velásquez, C., Quintero-Benítez, S., y Benítez-Cardona, V. K. (2019). Gestión del conocimiento: una estrategia innovadora para el desarrollo de las universidades. *Clío América*, 13(26), 362–369. <https://doi.org/10.21676/23897848.3513>
- Berríos Villarroel, A., y González Gamboa, J. (2020). Educación para el desarrollo sustentable en Chile: Deconstrucción pedagógica para una ciudadanía activa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(2), 570-600. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v20i2.41664>
- Colina, L. C. (2021). La investigación en la educación superior y su aplicabilidad social. *Laurus*, 13(25), 330-353. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479016.pdf>
- Correa, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- De Podestá, M. (2007). *La gestión: una oportunidad en la mejora escolar*. En Gvirtz, S y De Podestá, M. *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires
- Deslauriers, J. P. (2004). *Investigación cualitativa: guía práctica*. Editorial Papiro.
- Finol, M., Vallejo, R., y García, M. (2012). Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional en organizaciones educativas. *Multiciencias*, 12 (1), 88-93 <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109014.pdf>
- Frankenberg, G. (2011). *Teoría crítica. Academia: revista sobre enseñanza del derecho* de Buenos Aires, 9(17), 67-84. http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_academia/revistas/17/teoria-critica.pdf
- González, P., Arenas, N., y Díaz D, V. (2015). *Evolución de la administración educativa a partir del surgimiento del concepto de gestión educativa (tesis de especialización)*. Universidad Católica de Manizales, Colombia.
- Lascano, M. D. L. T. (2019). *Responsabilidad social universitaria, ética empresarial y su aplicación en los procesos de formación en las instituciones de educación superior*. *Clío América*, 13(26), 370-379. <https://doi.org/10.21676/23897848.3611>
- Mallama, G. (2014). *Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública*

- (Doctoral dissertation, Tesis inédita de posgrado). Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia. [repositorio.pedagogica.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/406/TO-16971. pdf](https://repositorio.pedagogica.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/406/TO-16971.pdf).
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., y Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014
- Medina-Arévalo, A. D. P., y Estupiñán-Aponte, M. R. (2021). Padres de familia en la gestión educativa de escuelas rurales. *Pensamiento y Acción*, (31), 91-108. <https://doi.org/10.19053/01201190.n31.2021.12702>
- Ministerio de Educación de Colombia (2008). Serie Guías No.34. Guía para el Mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Bogotá, Colombia.
- Revatta, L. F. M., Miranda, J. S. T., y Mamani-Benito, O. (2021). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia COVID-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23-35. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- Rivas, J. (2004). Política educativa y prácticas pedagógicas. *Revista d Reflexión Socioeducativa*, 4, 36-43. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2130318
- Rivera, A. R. P., y Ochavano, H. P. (2021). Gestión Comunitaria y Cooperación de Padres en la Institución Educativa de Primaria Contamana, Loreto 2020. *SENDAS*, 2(1), 26-38. <https://doi.org/10.47192/rcs.v2i1.56>
- Rodríguez, A. Á., y Marmol, D. M. (2009). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. *Investigación y Desarrollo*, 17(1), 192-207. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26811984009.pdf>
- San Martín Cantero, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(1), 104-122. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15530561008.pdf>
- Sánchez, B. J. O. (2009). La resignificación: un método para transformar las prácticas de gestión en las instituciones educativas. *Praxis*, 5(1), 183-200. <https://doi.org/10.21676/23897856.98>
- Sánchez, B.J., Rúa, M.J. y Ternera, R.L. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de la institución educativa en una organización escolar inteligente. *Clío América*, 12(24), 157- 171. doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2650>