

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Educación Básica

La gestión pedagógico – administrativa y su influencia en el proceso de enseñanza en docentes de Educación Básica

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Ciencias de la Educación Básica


Autores:

Danny Vinicio Barros Cedillo

Ronald Joel Rodas Angüisaca

Director:

María Eugenia Verdugo Guamán

ORCID:  0000-0002-3245-6198

Cuenca, Ecuador

2023-04-05

Resumen

El presente trabajo monográfico se sitúa en el ámbito de Educación Básica y concretamente en el campo de gestión educativa. El tema denominado “La gestión pedagógico - administrativa y su influencia en el proceso de enseñanza en docentes de Educación Básica” permite mirar a la gestión como un proceso muy importante que se desarrolla a partir de diversas estrategias implementadas en el diario vivir dentro de las instituciones educativas, con impacto en diferentes ámbitos que a no dudar orientan el camino por el que transita la institución educativa y cumple con el propósito de conocer de qué manera influye la gestión pedagógico – administrativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje que lideran los docentes de Educación Básica. Esta monografía se estructura en tres capítulos en los que se aborda conceptos, modelos de gestión, orientaciones administrativas e innovación educativa como la expresión de la influencia de la gestión en el proceso de enseñanza aprendizaje. Todo ello responde a una investigación documental—descriptiva, que surgió de la revisión de material bibliográfico pertinente referente al presente trabajo, luego del cual se llegó a la conclusión que, la gestión pedagógico administrativa influye en el proceso de enseñanza cuando se considera la realidad del grupo con el cual se trabaja y la posibilidad de apostar por mejorar la calidad de la educación desde la innovación educativa.

Palabras clave: gestión pedagógico administrativa, proceso de enseñanza, educación básica, innovación educativa

Abstract

This monographic work is situated in the field of Basic Education and specifically in the field of educational management. The topic "Pedagogical-administrative management and its influence on the teaching process in Basic Education teachers" allows looking at management as a very important process that is developed from various strategies implemented in the daily life within educational institutions, with impact in different areas that undoubtedly guide the path that the educational institution follows and fulfills the purpose of knowing how pedagogical-administrative management influences the teaching and learning process led by Basic Education teachers. This monograph is structured in three chapters in which concepts, management models, administrative orientations and educational innovation are approached as the expression of the influence of management in the teaching-learning process. All this responds to a documentary-descriptive research, which arose from the review of relevant bibliographic material related to this work, after which it was concluded that pedagogical-administrative management influences the teaching process when the reality of the group with which it works and the possibility of betting on improving the quality of education from educational innovation are considered.

Keywords: pedagogical administrative management, teaching process, basic education, educational innovation

Índice de contenidos

Introducción.....	12
Capítulo 1: Modelos de gestión educativa.....	14
1.1 Breve aproximación al concepto de gestión educativa.....	14
1.2 Gestor educativo: actor importante en la gestión educativa.....	18
1.3 Gestión pedagógico – administrativa: características.....	19
1.4 Sistemas de gestión pedagógico – administrativa.....	24
1.5 Modelos de gestión pedagógico – administrativa.....	24
1.5.1 Modelo normativo.....	24
1.5.2 Modelo de gestión educativa estratégica.....	25
1.5.3 Modelo estratégico situacional.....	27
1.5.4 Modelo de calidad.....	28
1.5.5 Modelo comunicacional.....	31
1.6 Aproximación a los modelos de gestión y su aporte en el desarrollo de actividades pedagógicas – didácticas de los docentes.....	32
Capítulo 2: Las orientaciones administrativas y los procesos de enseñanza.....	35
2.1 La enseñanza: breve aproximación a su definición.....	35
2.2 El aprendizaje breve conceptualización.....	36
2.3 Componentes del proceso de enseñanza aprendizaje.....	37
2.4 El docente su presencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde la mediación.....	39
2.5 Orientaciones y Actividades administrativas y el proceso de enseñanza.....	40
2.5.1 Orientaciones administrativas que contribuyen a un proceso de enseñanza.....	40
2.5.2 Actividades administrativas dentro de las instituciones educativas.....	41
Capítulo 3: Gestión educativa, innovación y procesos de enseñanza.....	43
3.1 Un acercamiento a proyectos de innovación ejecutados.....	43
3.1.1 Proyecto de Innovación en México.....	43
3.1.2 Proyecto de Innovación en Argentina.....	43

3.1.3 Proyecto de Innovación en Brasil.....	44
3.1.4 Proyecto de Innovación en Ecuador.....	44
3.2 Relación de gestión educativa para innovación y proceso de enseñanza desde las experiencias de proyectos de innovación.....	45
Conclusiones.....	49
Referencias bibliográficas.....	51

Índice de figuras

Figura 1: <i>Dimensión de gestión administrativa</i>	22
Figura 2: <i>Dimensión de gestión pedagógica</i>	23
Figura 3: <i>Dimensión de convivencia, participación y cooperación</i>	23
Figura 4: <i>PDCA</i>	30
Figura 5: <i>Principios ISO 21001:2018</i>	30
Figura 6: <i>Proyectos de innovación latinoamericanos y su relación con la gestión educativa</i> ..	46

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Aporte de los modelos de gestión en el desarrollo de actividades pedagógicas y didácticas</i>	32
--	----

Agradecimiento 1

En primer lugar, agradecer a Dios; luego quiero agradecer a la Universidad de Cuenca por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios dentro de la carrera de Educación Básica. Asimismo, quiero agradecer a los docentes que estuvieron presentes dentro de mi formación profesional, en especial, a la docente María Eugenia Verdugo que junto a su paciencia, dedicación y conocimientos apropiados ha guiado este trabajo de titulación. Asimismo, quiero agradecer a mis padres, por todos los esfuerzos y apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de esta etapa.

Gracias a las personas incondicionales que estuvieron a lo largo de mis estudios.

A mis diferentes amigos que me apoyaron de diferentes maneras a lo largo de este recorrido, en especial a Joel, por desarrollar este trabajo de titulación y ofrecerme su amistad a lo largo de este tiempo.

Agradecimiento 2

Primeramente a Dios por darme una familia que siempre creyó en mí dándome siempre el apoyo y el ejemplo de superación y sacrificio por mis metas. A todos los docentes de la carrera por darme los conocimientos necesarios para poder aplicarlos en la vida profesional. A María Eugenia Verdugo, por la paciencia y el cariño con el que nos guió en el desarrollo de esta investigación.

A mi esposa por acompañarme incondicionalmente durante todo este largo proceso.

A mi compañero y amigo Danny que supo ayudarme en todo momento. Y en especial a mi madre que ha sido mi ejemplo como ser humano y me brindó su amor incondicional durante toda mi vida.

Dedicatoria 1

Este trabajo de titulación está dedicado a mi familia, a Vinicio y Margoth que con su amor incondicional me han brindado la educación necesaria para superarme de la mejor manera y esforzarme en cada momento de mi vida. A mis abuelos, que me han brindado su apoyo en cada día y en diferentes ámbitos de mi vida, para impulsarme a ser una mejor persona.

A mis primos Marcelo y Cristian, que con palabras de aliento, momentos de motivación y momentos de felicidad; han hecho de mi vida y este proceso aún mejor. Finalmente, a mis tíos que siempre han estado presentes para mí y a mi ángel que está en el cielo, Mamita Chavela, te dedico este esfuerzo.

Con amor, Danny

Dedicatoria 2

Esta tesis se la dedico en especial a mi madre que con todo su sacrificio me supo brindar una buena educación que hoy en día rinde sus frutos. Por las noches de desvelo, por su amor, por su ayuda y guía en todo momento. Del mismo modo a mi esposa, mi compañera y mi apoyo incondicional. Por los impulsos diarios para seguir adelante y la energía que me brindó cada día en este largo camino. Por las palabras de impulso, la paciencia, el cariño y el amor con el que día a día me dio los ánimos para no rendirme.

Con amor, Joel.

Introducción

La gestión educativa vista como la capacidad de los docentes para encontrar e implementar nuevas ideas que posibiliten el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias y barreras se ha convertido en un desafío que involucra a los actores de una institución educativa que incluye procesos administrativos y de planificación que permiten prevenir o disminuir dificultades presentes en las instituciones educativas (Romero, 2016). En esta misma línea, orientar, impulsar y facilitar la toma de decisiones es solamente una breve descripción de todo lo que implica la gestión educativa, acotando lo propuesto por Cabrera y Reyes (2017) que la definen como un sistema que prioriza la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En la construcción de nuestra biografía escolar, el componente práctico de las asignaturas que forman parte de la malla curricular que cursamos, permitió que interaccionamos en distintas instituciones educativas, experiencia que se vio fortalecida con la que se generó en el desarrollo de las prácticas laborales y que permitió constatar que, la gestión pedagógica, usualmente es vista, como un proceso vertical conducido por quien está al frente de la institución educativa, en calidad de autoridad y ejecutado por los docentes, no obstante de ello, varias investigaciones mencionan que la gestión pedagógico-administrativa y el proceso de enseñanza se encuentran relacionados y a más de influir en el desempeño profesional, se presenta como una oportunidad para fortalecer la calidad de la educación que se pretende desarrollar en una institución educativa; consideración que valida la importancia de esta investigación bibliográfica.

En este sentido, la generación de proyectos de innovación pueden ser considerados como la expresión de esta relación y en este marco, proyectos como el colegio “Valle de Filadelfia” en México, la escuela Secundaria Tintina en Argentina, el instituto de la familia de Porto Alegre (INFAPA) y la unidad educativa “Ciudad de Cuenca” en Ecuador, son ejemplos de gestión educativa que se presentan como referentes de innovación y dan cuenta de una visión amplia sobre el quehacer de la gestión educativa.

El objetivo general que se planteó para este trabajo, fue demostrar bibliográficamente de qué manera influye la gestión pedagógico-administrativa en el proceso de enseñanza que desarrollan los docentes. De este objetivo general se desprenden tres objetivos específicos: describir cuáles son los principales modelos de gestión educativa que aportan al desarrollo de las actividades pedagógicas y didácticas de los docentes, identificar cuáles son las orientaciones administrativas que contribuyen a un mejor proceso de enseñanza y establecer

cuál es la relación de la gestión educativa para la innovación del ambiente y proceso de enseñanza.

La metodología empleada para el desarrollo del presente trabajo fue la investigación documental descriptiva; para lo cual se seleccionó documentos y diversos materiales bibliográficos, mediante un análisis sistemático que consistió en seleccionar, recolectar y recopilar la información necesaria de revistas, libros, documentos o artículos resultados de investigaciones (Reyes-Ruíz y Carmona-Alvarado, 2020). Lo cual permitió fundamentar el tema, cumplir con los objetivos y presentar conclusiones.

Así mismo, esta investigación se estructura en tres capítulos, en el primero se parte de una breve aproximación al concepto de gestión educativa sin descuidar su contextualización, luego se procedió a realizar un abordaje al concepto de gestión pedagógico-administrativa, además se describen cuáles son los sistemas de gestión pedagógico-administrativa, y la categorización de los modelos de gestión pedagógico-administrativa. Lo abordado demandó acercar el proceso de enseñanza y aprendizaje, por ello en el segundo capítulo, se aborda su conceptualización así como una breve descripción de las actividades desarrolladas por el docente en el mencionado proceso desde su rol de mediador frente al conocimiento. Luego se realiza un abordaje a las orientaciones y a las actividades administrativas que contribuyen al proceso de enseñanza en donde se describe cómo influyen en el quehacer diario de las instituciones educativas. Finalmente, en el tercer capítulo se realiza un acercamiento a varios de proyectos de innovación ejecutados en distintos países de Latinoamérica y con la información recolectada se procede encontrar la relación de la gestión educativa para la innovación y el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el afán de demostrar la influencia que existe entre los procesos administrativos y las apuestas de innovación pedagógica, lo cual se recupera en las conclusiones expuestas, de las que se resalta que, para una buena gestión pedagógica, se torna imprescindible fomentar una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa, lo cual contribuye, a que todos se sientan parte y contribuyan de manera propositiva en los procesos de planeación institucional que surgen del reconocimiento de la realidad, así como en el planteamiento de metas institucionales que se convierten en el eje orientador de las actividades y de las propuestas que buscan refrescar o cambiar prácticas bajo la apuesta de los proyectos de innovación educativa.

Capítulo 1: Modelos de Gestión Educativa

1.1 Breve aproximación al concepto de gestión educativa e innovación educativa

El término de gestión nace hacia finales del siglo XIX, en el ámbito empresarial, asociado con el término administración. Sin embargo, fue en el área educativa cuando en el siglo XX, se lo conoce como gerencia educativa (Chacón, 2014).

Cassasus (2000) coincide que, la gestión educativa como disciplina, es de corta data, pues aparece en los años sesenta en Estados Unidos, con base en la administración de empresas. Lo propio pasa en Reino Unido, que también utiliza el concepto de gestión asociado con administración. En América Latina, la utilización del término de gestión, se ubica hacia los años ochenta, asociado al concepto de calidad, con enfoque en el seguimiento de objetivos escolares y de un trabajo en procesos; adicionalmente, se enfatizó la importancia de promover el liderazgo dentro de la institución educativa.

Los fundamentos teóricos y administrativos o gerenciales de la gestión educativa, se aíslan en una visión eminentemente tecnocrática y empresarial, que pone en riesgo el sentido de la educación bajo la perspectiva humanista (Saforcada, 2020).

Para Molins (1998) el proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (p. 25). Siguiendo este aporte, y aplicándolo al sistema educativo, se puede hablar de un trabajo en la dirección y el funcionamiento del sistema educativo, empero, el autor indica que la gestión no puede caminar al margen de la normativa administrativa, ni de los lineamiento curriculares .

Cassasus (2000) propone que, la gestión educativa es la generación de organización y mantenimiento de recursos, procesos y agentes educativos, en la institución educativa en la que se lleva a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Farfán-Tigre et al. (2016) definen la gestión educativa como los procesos de toma de decisiones, que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas, y que contribuyen al desarrollo de buenas prácticas administrativas y pedagógicas, para obtener la calidad en la práctica educativa.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2000) define a la gestión educativa "como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir con los mandatos sociales" (p.17).

Sacristán (2002) señala que, la gestión educativa, "tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo, sin él no hay gestión" (pág. 9)

Barrios (2004) indica que:

el proceso mediante el cual el directivo, o equipo directivo, determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y la forma como se realizan estas acciones (estrategias) y los resultados que se lograrán. (p.4)

López-Paredes (2017) asume la gestión educativa como “un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos académicos, que contribuye a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos y brinda respuestas a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” (p.205).

Asimismo, Cejas (2009) define la gestión educativa, como la relación que se tiene entre la cultura institucional, y la forma de equilibrar todos sus componentes, para el correcto funcionamiento de la institución. Además, la gestión educativa es el conjunto de acciones que se ejecutan, para el cumplimiento y optimización de todos los objetivos propuestos, en los proyectos internos de calidad en la institución educativa (Rico-Molano, 2016). En esta misma línea, Rodríguez-Arocho (2010) afirma que, la calidad educativa en la práctica, debe ser mediada por la participación de todos los agentes educativos, y resalta que la gestión educativa se utiliza para controlar el desarrollo de las relaciones entre los miembros de una institución, con miras a cubrir las necesidades institucionales, a partir de procesos administrativos y pedagógicos.

Mintzberg y Stoner (1995) argumentan que la búsqueda de resultados esperados es el motor de la gestión, hacia donde se canalizan los recursos de un grupo u organización.

Las definiciones planteadas llevan a indicar que, la gestión es un proceso sistemático que se desarrolla para conseguir metas específicas, además que visibiliza tres componentes específicos:

- Primero, la acción, en función de la cual surge el responsable, denominado en muchos casos como gestor, que será el encargado de gestionar a favor del cumplimiento de las metas propuestas.
- Segundo, la investigación, la cual demanda la producción del conocimiento, sobre los fenómenos observables en el campo de acción que, a su vez, se convierte en objeto de estudio. En base a la especificidad del contenido de investigación, se han generado especialidades como la gestión administrativa, pedagógica y otras. Su introducción en el campo de la gestión data los años noventa, y responde a las recomendaciones de organismos internacionales como la CEPAL, UNESCO. Chirino (2007) refuerza lo

expuesto, cuando afirma que el fin de la investigación “es el progreso social y hasta que no se introduzcan los resultados en la práctica social, no se resuelven verdaderamente los problemas” (p.78).

- Tercero, la innovación, la cual propone nuevas formas de actuación de los sujetos, para transformar o mejorar los procesos, con el objetivo de alcanzar los propósitos y fines perseguidos.

Para complementar el abordaje anterior, se considera imprescindible hablar sobre innovación educativa. Zaltman et al. (1973) exponen que la innovación es un proceso creativo, en el cual dos o más conceptos existentes se combinan de una forma novedosa, llegando a ser parte del desarrollo cognitivo y conductual de un usuario. Desde el ámbito educativo, la innovación educativa es un proceso en el que intervienen factores políticos, económicos, culturales y psicológicos, que afectan a toda la comunidad educativa; implican la responsabilidad de los actores educativos, pues son quienes interpretan, redefinen y dan forma a los cambios propuestos, ya sea, para solucionar problemas, o para cumplir nuevas metas (Moreno, 2000).

Villea (2008) (citado en Pedrozo-Conedo et al., 2018) define la innovación como la habilidad para la planificación del contenido en actividades con atributos nuevos y atractivos, induciendo a los estudiantes hacia el autoaprendizaje, lo que implica el manejo de la tecnología, la informática y la comunicación, para el alcance de los objetivos propuestos. Es por ello que el docente requiere adecuarse a las nuevas exigencias del contexto, actualizando sus competencias a las nuevas exigencias.

Desde la visión de la gestión pedagógico – administrativa, la innovación educativa significa un cambio de prácticas mecánicas y rutinarias; es decir, innovar es transformar el accionar educativo, para adaptarlo a las necesidades e intereses del contexto, con el apoyo de nuevos métodos, estrategias y formas de coordinación y liderazgo, que propicien espacios para indagar, descubrir o reflexionar (Pascual, 2019).

Macanchí-Pico et al. (2020) definen que la innovación educativa es un proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportes, efectuadas de manera colectiva, para solucionar problemas presentes en la práctica educativa, conllevando un cambio en la práctica institucional.

En muchos casos, la innovación educativa inicia con la revisión de los documentos de Visión y Misión institucional, pues se considera imprescindible que conste lo que se propone en su día a día, y cuál es su proyección a futuro. Adicionalmente, en base de estas declaraciones, la institución puede reestructurar el proceso de enseñanza- aprendizaje, con la incorporación de métodos, didáctica, estrategias y recursos para cumplir con las metas propuestas.

Rimari-Arias et al. (2018) presentan algunos objetivos de innovación educativa:

1. Promover actitudes positivas en la comunidad educativa, en función de un comportamiento permanente, abierto a la necesidad del cambio, y a la adecuación del currículo.
2. Crear espacios y mecanismos en las instituciones educativas, para identificar, aplicar y difundir las experiencias novedosas, que contribuyan a la solución de problemas educativos.
3. Promover transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas, acordes con las necesidades de los estudiantes y la comunidad educativa.
4. Implementar la aplicación de teorías, procesos, métodos y técnicas administrativas, junto a docentes reconocidamente válidos, relacionados con las necesidades de la institución y de la comunidad, para una educación de calidad.

Blanco y Messina (2000) plantean doce criterios que caracterizan la innovación educativa:

1. **Novedad:** alude a la incorporación de algo nuevo en una situación que está desarrollándose, lo cual provoca una mejora. El criterio no hace referencia a una invención, a decir de los autores, “La innovación generalmente tiene precedentes que se aprovechan como palanca para transformar la situación dada” (p.56)
2. **Intencionalidad:** tras de la innovación, existe una voluntad manifiesta para el cambio, es decir, una intención que responde a la planeación flexible frente a la dinámica que acontece en la práctica.
3. **Interiorización:** este criterio es vital dentro del proceso de innovación, porque implica el involucramiento de los actores, y la canalización de su aceptación, apropiación y voluntad, para desarrollar la propuesta de innovación; estas características bien podrían definirse como empoderamiento por parte de los actores institucionales. Los autores indican que el nivel de involucramiento, está ligado al cambio en la cultura organizacional, y favorece el éxito del proceso.
4. **Creatividad:** es la capacidad para adoptar, adaptar, generar o rechazar las innovaciones. A no dudar que el ejercicio de la creatividad por parte de los miembros de una comunidad educativa garantiza el éxito del proceso, entonces bien indican los autores que, a esta característica, se la puede denominar como la innovación de la innovación (De la Torre, 1997).
5. **Sistematización:** criterio clave que debe acompañar todos los procesos de innovación, porque permite generar información y, con la revisión de ésta, tomar decisiones así como generar teoría.

6. **Profundidad:** para Ortega-Cuenca et al. (2007), se trata de generar cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas. Es el criterio que le diferencia de los ajustes. La profundidad implica transformación en los procesos y en los actores.
7. **Pertinencia:** es el criterio que vuelve a la innovación apropiada para su implementación, porque responde a un contexto específico, e impide la implementación de procesos de otras realidades.
8. **Orientación de resultados:** Un proceso de innovación genera diferentes resultados, es por ello que sus resultados deben ser empleados de la mejor manera, y servir para activar un sin número de posibilidades, que coadyuven a la mejora de la educación.
9. **Permanencia:** los cambios necesitan su tiempo para consolidarse y constituirse como la nueva normalidad, llegando a interiorizarse en las personas e institucionalizando en el sistema (Ortega-Cuenca et al., 2007).
10. **Anticipación:** trabajar oportunamente frente a los cambios que el contexto o la problemática exija.
11. **Cultura:** la innovación busca generar cambios profundos en la escuela, que involucren el cambio en la cultura escolar; pero esto es posible en la medida del involucramiento de los actores, y en las prácticas que estos generen, en la acción dentro de la cotidianidad.
12. **Diversidad de agentes:** propia de la propuesta de innovación, puesto que en la medida en que se desarrolla la propuesta de innovación, se necesita la incorporación de varios y diversos agentes, cuya presencia permita enfrentar las problemáticas que puedan generarse, a lo largo del proceso de innovación.

Por último, los procesos de la innovación que se aplican, deben tener una evaluación continua con reportes y evidencias, para que en base de ellos, se generen procesos de retroalimentación (Ortega-Cuenca et al., 2007).

Rico-Molano (2016) afirma que “ la gestión educativa se consolida, bajo dispositivos de cambio, integración, participación, dirección organización y una evaluación que permita la retroalimentación permanente” (p.60)

1.2 Gestor educativo: actor importante en la gestión educativa

Diferentes aportes bibliográficos coinciden al indicar que, un gestor educativo es quien ejerce la dirección de la institución. Al respecto, Graffe (2000) indica que, el rol de gestor demanda competencias específicas y habilidades sociales, que coadyuven a una acción de conducir con responsabilidad a la comunidad educativa.

Las funciones que están bajo la responsabilidad del gestor son diversas; Álvarez y Santos (1996) detallan las siguientes: buenas relaciones interpersonales que incluye motivación y estimulación constante a la comunidad educativa, manejo correcto de la información, y toma de decisiones, lo cual supone generar planes y programaciones debidamente organizadas.

Las competencias de un gestor podrían resumirse en: capacidad para ejecutar la dirección de la institución, propiciando la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa en un ambiente armónico, lo cual implica habilidad para mediar y generar compromisos y actitud de escucha constante y abierta; capacidad para adaptarse al cambio; eficiencia en el uso de recursos, liderazgo, resolución de conflictos; y saber formar personas que estén vinculadas, con la capacidad para generar un entorno laboral y humano adecuado (Ruiz, 2000).

Quien asume las funciones de gestor de la institución educativa, podría servirse del ciclo de calidad de Deming, PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR como herramienta útil para una práctica asertiva.

1. La **planificación**: implica partir de un diagnóstico, analizar los resultados y definir el qué y el cómo, insumos que orientarán los siguientes pasos (Graffe, 2000).
2. La **organización del trabajo**: consiste en el diseño de la propuesta en la que deben intervenir todos los actores para lograr el empoderamiento respectivo (Amarante, 2000).
3. La **dirección**: asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo (Graffe, 2000).
4. El **control y seguimiento de la gestión**: para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar, e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Ruiz, 2000; Graffe, 2000).

Un gestor no puede perder de vista la evaluación, que no solo se convierte en fuente de información, sino que será punto de partida para la toma de decisiones, de las cuales hará uso el gestor educativo.

1.3 Gestión pedagógico - administrativa: características

Ruiz-Contreras (2019) menciona que la gestión pedagógico - administrativa, responde a los procesos y relaciones entre actores, recursos y el contexto de los estudiantes, para el cumplimiento de objetivos y el logro de competencias; además, de que todas estas acciones pedagógicas, deben estar interconectadas. Por otro lado, Chang (2011) en su aporte

investigativo menciona que, la gestión pedagógico - administrativa se enfoca en docentes, alumnos, recursos y el currículo, buscando una interacción armónica entre ellos, así como que aporten al logro de los objetivos educativos de calidad. Del mismo modo, Beltrán-Véliz (2014) menciona que la gestión pedagógico - administrativa, analiza las relaciones entre los agentes educativos y el currículo, convirtiéndose en una actividad fundamental en el proceso de transformación de la educación. De su parte, López-Paredes (2017) concuerda con los argumentos expuestos y afirma que, los procesos que se desarrollan en el acto educativo, generan estrategias administrativas y pedagógicas, las cuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados de manera eficaz.

En el Ecuador, la política educativa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación, plantea la gestión escolar como parte de los estándares de calidad, y sus competencias se encuentran desagregadas bajo los siguientes componentes: gestión pedagógica, administrativa, riesgos, servicios educativos y convivencia (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017).

Fiallos-López y Contreras-Chang (2011), en su investigación plantean que, la gestión pedagógico - administrativa presenta un conjunto de lineamientos y responsabilidades, que orientan la planificación de todo el quehacer en las instituciones educativas; asimismo indican, que se convierte en un apoyo que fortalece el objetivo de generar calidad educativa.

Mendoza-Monzant y Bolívar-Aparicio (2016) exponen los siguientes lineamientos:

- **Planeación**, para elegir los objetivos, estrategias, procedimientos y métodos, para una educación de calidad y calidez.
- **Organización**, para determinar los recursos y actividades que se requieren, para alcanzar los objetivos planteados por la institución educativa, mediada por el currículo.
- **Dirección**, la cual consiste en el contacto directo con los agentes educativos, para lograr los objetivos planificados en el aula de clase.
- **Control**, para idear formas de asegurar el correcto desempeño y realización de las destrezas planteadas en el currículo.

En el mismo sentido se menciona que, la gestión pedagógico – administrativa se caracteriza por orientar y mediar la aplicación de la política educativa nacional, a través de promover los procesos de desarrollo curricular, Sustentan que los lineamientos para las instituciones educativas, favorecen que la oferta de servicios guarde relación con los requerimientos de cada contexto. Es por ello que resulta imprescindible que la gestión pedagógico – administrativa genere un clima escolar de respeto, que propicie espacios y oportunidades de

trabajo en equipo, y la evaluación entorno a los resultados alcanzados en las distintas áreas, según las directrices nacionales (Quispe-Pareja, 2020).

Saant-Marian (2013) indica que la gestión pedagógico – administrativa fortalece la calidad y calidez de la educación, contribuyendo a la eficacia del proceso de enseñanza, así como al ejercicio de la docencia. Es por ello que sugiere que:

- Se debe planificar y organizar en un constante trabajo colaborativo.
- La gestión de la institución educativa debe incorporar múltiples fuentes de información para los agentes educativos.
- Evaluar de manera oportuna y correcta las actividades docentes.
- Asesoramiento en las actividades pedagógicas mediante estrategias curriculares en el aula de clase.
- Apoyo constante a los docentes, para implementar mecanismos de innovación, para la educación contextualizada mediada por el currículo.

En el Ecuador, el Ministerio de Educación, como institución rectora de la educación, presenta varios lineamientos que orientan la gestión pedagógico – administrativa en las instituciones educativas, bajo la consigna de que su aplicación permite la organización óptima, junto a la forma óptima del quehacer educativo y administrativo. La visión tras los lineamientos establecidos, está sustentada en la política pública de mejoramiento de la Calidad de la Educación que, como se planteó anteriormente, utiliza como estrategia los estándares de calidad definidos por el Ministerio de Educación del Ecuador (2017) entendidos como: “descripciones de los logros de aprendizaje esperados de los estudiantes y constituyen referentes comunes que deben alcanzar a lo largo de su trayectoria escolar” (p.4). Dichos estándares de calidad, orientan o monitorean la acción de los actores del sistema educativo para la mejora continua, y ofrecen insumos para la toma de decisiones mediadas por políticas públicas.

Hay que tomar en cuenta que, los estándares de calidad, se plantean desde diferentes dimensiones, las cuales son administradas por la gestión pedagógico - administrativa de cada institución educativa, contextualizando su quehacer educativo. Los estándares de calidad se presentan como matrices, divididos en las dimensiones de estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente:

Figura 1

Dimensión de gestión administrativa

D.1. DIMENSIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D1.C1. Organización Institucional	D1.C1.GE1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	N.A.
	D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	N.A.
	D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.	D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.	N.A.
D1.C2. Desarrollo profesional	D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente.
	D1.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	D2.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	D2.C2.DO2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.
	D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.	D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	N.A.
D1.C3. Información y Comunicación	D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.	D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.	D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).
	D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.	D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.
		D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.	N.A.
D1.C4. Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje.	D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.
	D1.C4.GE10. Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	N.A.

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, 2017, p.1

Figura 2

Dimensión de gestión pedagógica

D2. DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D2. C1. Enseñanza y aprendizaje	D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI).
		D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.	D2.C1.DO7. Elabora planificaciones microcurriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).
		D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.	D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.
			D2.C1.DO9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.
D2.C1.GE12 Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DI15. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.	D2.C1.DO10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.	D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares.
D2. C2. Consejería estudiantil y refuerzo académico	D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado.	D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.	D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.
	D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.	D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, 2017, p.2

Figura 3

Dimensión de convivencia, participación y cooperación

D3. DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D3. C1. Convivencia y participación escolar	D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	D3.C1.DO.14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.
	D3.C1.GE16. Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.	D3.C1.DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.	N.A.
D3. C2. Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.	D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	N.A.

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, 2017, p.3

1.4 Sistemas de gestión pedagógico - administrativa.

Autores como Medina-Rivilla y Gómez-Díaz (2014) señalan que los sistemas educativos se orientan hacia varias líneas de acción, que el estado plantea con respecto a la educación y la escuela. Es decir, los gobernantes en turno proponen la participación conjunta de la sociedad y la educación, moviéndose de esta manera hacia la correcta administración pedagógico – administrativa, conjuntamente con todos los agentes educativos. Los sistemas de gestión pedagógico – administrativa hoy en día, desarrollan procesos de aprendizaje enfocados en mantener la autonomía institucional, con la finalidad de responder a todas las necesidades educativas locales y regionales, conjuntamente con las políticas públicas (Pacheco et al., 2018).

Del mismo modo, López-Paredes (2017) menciona que estos sistemas de gestión promueven el aprendizaje de la comunidad educativa en su totalidad. Así mismo, estos sistemas mencionados, deben tener un sentido planificador, que les permita definir objetivos, evaluar decisiones y solucionar problemas, garantizando siempre la comunicación y el sentido de igualdad en el equipo.

Valles de Rojas et al. (2010) señala que, un acertado sistema de gestión pedagógico - administrativa conduce hacia un mejor desempeño docente. En tal razón, incluye la retroalimentación constante al ejercicio de la profesión docente para alcanzar lo expuesto.

Para Quispe-Pareja (2020), los sistemas deben centrarse en la mejora de los aprendizajes, a través de la acción de los docentes y directivos escolares, quienes deben incorporar métodos y estrategias didácticas, que permitan potenciar los resultados académicos. Por otro lado, Medina-Rivilla y Gómez-Díaz (2014), concordando con lo mencionado, exponen que los docentes y directivos deben desarrollar competencias claras, para el ejercicio de su rol dentro de la institución educativa, y tomar decisiones oportunas para el beneficio de todos los actores educativos.

1.5 Modelos de gestión pedagógico-administrativa

Existe una diferenciación entre los modelos de gestión pedagógico-administrativa y los enfoques que se puede tener de esta gestión (Barreda-Tamayo, 2007). A continuación, se procede a citar algunos.

1.5.1 Modelo normativo

Aleliunas (2013) afirma que los modelos normativos tienen como objetivo analizar la razón de ser de las decisiones, para elegir cuáles se deben tomar con miras a conseguir mayores beneficios. En su proceso de elección, las alternativas priorizadas están supeditadas a

diferentes valores que prevalecen según su utilidad, criterio que prima en las decisiones. De otra parte, las decisiones son aplicables siempre y, esta condición de continuidad, fortalece el principio de racionalidad (Taylor, 2013).

Con estos principios, se impulsa este modelo que utiliza técnicas de proyección y programación a mediano plazo, que se visibilizan a través de objetivos específicos.

En Latinoamérica, la visión del modelo normativo en los modelos de gestión, se ubica hacia los años 50 y 60, cuando se implementan planes nacionales de desarrollo bajo la mirada de la OCDE y CEPAL, con la misión de lograr el crecimiento cuantitativo del sistema educativo.

Bajo este modelo, el actor central de la gestión educativa es el Estado, en tanto que las instituciones educativas son consideradas como objetos sobre las cuales actúa, a partir de un marco normativo y estrategias de control externo. Es por ello que el Estado asume las decisiones a tomar bajo el principio de racionalidad, sustentado en la actitud legalista y rígida, que no abre paso al involucramiento de otros actores del sistema educativo; por tanto, a decir de este sistema, se da paso a instituciones cerradas, que no abren la posibilidad de autonomía, las decisiones son centralizadas en la acción educativa, por lo que la sociedad está ausente y, en estas condiciones, se puede hablar de una gestión vertical.

1.5.2 Modelo de gestión educativa estratégica

Rendón (2009), plantea que el enfoque de gestión educativa estratégica “consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores” (p. 9). Ello, supone la capacidad para definir la filosofía, el ideario y la proyección institucional, así como las cualidades que otorgan identidad a la institución educativa, planteando de igual modo, los objetivos orientadores del accionar de todos los protagonistas.

Una de las características de este modelo que merece destacar, es que promueve el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, de tal forma que la planificación educativa se transforma en dinámica, interactiva y dirigida a ejercer impacto en la sociedad.

Para Suárez (2008), el modelo de gestión educativa estratégica demanda un proceso complejo, que se ubica en un tiempo y espacio determinado, donde su éxito está supeditado al cumplimiento de las responsabilidades asumidas, al trabajo en equipo y, sobre todo, al proceso de evaluación continua. Los aspectos pedagógicos del modelo de gestión educativa, hacen referencia a la coherencia que se desarrolla en la acción docente, examinándose la correspondencia entre el método, la didáctica, las estrategias metodológicas y los recursos que emplea el docente, para procurar el desarrollo de habilidades y destrezas en los

estudiantes. Así también, se puede indicar que este modelo impulsa mayor interacción entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Pedrozo-Conedo et al. (2018) señalan cómo otras características del modelo la revisión y reflexión del proceso pedagógico que se desarrolla en el aula, el impulso al trabajo en equipo, y la evaluación continua a través de distintos verificadores, procurando alcanzar las metas organizacionales.

Generalmente este modelo impulsa procesos de innovación, con el que se procura el mejoramiento de la calidad de la educación institucional

Ahora bien, al revisar la bibliografía, se encontró que algunos autores proponen el uso de herramientas de planificación estratégica u organizacionales, como punto de partida del modelo, entendiéndose ésta como procesos sistemáticos, que buscan la implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados.

Los pasos que propone la planificación estratégica, son:

- Revisión de la visión y misión institucional.
- Análisis del entorno.
- Redefinición de objetivos estratégicos a largo plazo.
- Plan de acción para cumplir.
- Planteamiento de procedimientos y acciones a corto plazo, para cumplir la meta.
- Evaluar el resultado y volver a aplicar el método.

Dentro de las herramientas organizacionales o de planificación estratégica, existen diferentes posibilidades:

Mapa estratégico: es un organigrama jerárquico utilizado en el ámbito administrativo empresarial, basado en el desarrollo de una relación lógica de causa-efecto, entre los objetivos establecidos y temas estratégicos, que posibilita delegar responsabilidades. Es necesario indicar que los temas estratégicos contemplan cuatro categorías: innovación, gestión, excelencia y regulación; considerados como grandes estrategias, que poseen relaciones causa-efecto, cuyo cumplimiento influye en las metas institucionales.

Un mapa estratégico ayuda a entender cómo el trabajo de una persona impacta a la estrategia institucional, y ayuda también a traducir la estrategia en acciones concretas que procuran resultados tangibles.

Análisis FODA: es una herramienta de evaluación creada hacia los años 70, con gran impacto en el mundo empresarial. Está estructurada a partir de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas, donde las dos primeras generan una mirada interna y, las otras

dos una externa, las cuales visibilizan la situación real en que se encuentra una institución, y permite planificar una estrategia a futuro (Mujica-Sequera, 2019).

Con la matriz FODA, se puede recolectar las percepciones de los participantes y convertirlas en datos de información, los cuales se procesan y se convierten en el insumo más importante para la toma de decisiones. Adicionalmente, el análisis colectivo sobre las debilidades, visto como una posibilidad para convertirlas en fortalezas, así como el tomar conciencia del impacto de las amenazas, y la posibilidad de capitalizarlas como oportunidades. Para el cumplimiento de los objetivos institucionales, se convierte en el atributo más importante y funcional de esta herramienta.

Análisis PEST: significa análisis Político, Económico, Sociológico y Tecnológico. También conocido PESTEL, cuando al análisis temático anterior se le suma el Ecológico y Legal. Es una herramienta utilizada también en el ámbito empresarial, porque facilita la investigación a partir del análisis de los factores descritos en las iniciales. La información que se recepta a partir de su utilización, facilita la descripción en detalle del contexto en el que se ubica la institución, y apoya en la orientación de su accionar.

Entre las ventajas de su utilización se puede mencionar su flexibilidad, lo que permite utilizarla en diferentes ámbitos; apoya a la toma de decisiones por la información que maneja, atributo que también hace que la herramienta sea considerada como oportuna y proactiva, así como de aplicación amplia.

Generalmente se sugiere que esta herramienta sea utilizada antes del FODA, puesto que visibiliza el contexto y crea el escenario para completarlo con la mirada institucional.

Según Melo-Gutiérrez (2013) el valor de este modelo es el reconocimiento que hace del contexto en el que se encuentra la institución, además que su implementación demanda la participación de toda la comunidad.

1.5.3 Modelo estratégico situacional.

Con diferencias marcadas del modelo normativo, Matus (1987) y Melo-Gutiérrez (2013) defienden el modelo estratégico situacional, como una alternativa al modelo normativo anteriormente expuesto.

Este modelo surge en los años 70, en un contexto que busca transformaciones sociales. Matus (1987) asegura que, una de las características, es la apertura y la incorporación de los actores educativos, por lo que se vuelve un modelo más democrático.

Alizo (2005) visibiliza dos componentes de este modelo: el primero hace referencia al conocimiento de la realidad, y su explicación a la luz de teorías; y el segundo, hace referencia

a las planificaciones que utiliza el modelo, dentro del contexto económico, político y social, lo cual lleva a indicar que éste se sustenta en un marco teórico interdisciplinario. Es un modelo en donde el proceso que precede y preside la acción, tiene como punto de partida una situación inicial denominada momento explicativo, cuya finalidad es develar un problema a través de un diagnóstico situacional, que prioriza las causas de la problemática, y vislumbrar posibles soluciones (Gutiérrez et al., 2016).

Resulta interesante conocer que este momento, incorpora el flujograma como técnica que permite conocer a profundidad el problema y sus relaciones causales. El segundo momento corresponde con la pregunta ¿hacia dónde vamos?, siendo en este instante cuando se sigue la planificación normativa, pues se plantea cómo debería ser la realidad. Como tercera fase, se encuentra el momento estratégico, el cual gira en torno a la tensión entre “el debe ser” y “el puede ser”; aunque se prioriza “el deber ser”, como propuesta de cambio, siendo en este momento cuando se debe observar y analizar la viabilidad de la propuesta. La cuarta fase está caracterizada por el monitoreo, seguimiento y control, siendo este momento vital, pues los indicadores son referentes de cambio y retroalimentación.

Es importante resaltar que este modelo, se desarrolla en base de un proceso continuo, en el que los diferentes momentos se enlazan entre sí, para comprender el fenómeno de forma integral; por tanto, rompe con la linealidad del modelo normativo.

1.5.4 Modelo de calidad

Bellido-Valdiviezo y Contreras-Aranda (2018), proponen que, el modelo de calidad de la gestión administrativa se ubica hacia los años 80 y 90, como una revolución en el ámbito empresarial público y privado, tras la utilización de indicadores de calidad. Autores como Deming y Juran, plantean tres procesos indispensables para reducir deficiencias en el ámbito de la calidad, estos son: planeación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad.

Este concepto se aplica en educación en las mismas décadas, impulsado por los Organismos Internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE] y otros, quienes demandan a los sistemas educativos una mejora de resultados, por tanto está asociado a la mejora escolar. Para Edwards (1991) la calidad es vista como un atributo que permite la comparación, argumento que abre paso a conceptos como excelencia y la norma; el primero entendido como el máximo rendimiento que se logra, y el segundo como el patrón de referencia.

El concepto de calidad en educación se soporta en la ideología de la eficiencia social, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de la sociedad de manera eficiente, bajo parámetros

de productividad social. Es por ello que los conocimientos y habilidades que se buscan desarrollar, guardan concordancia con el mundo laboral, por lo que se impulsa la formación en competencias, procurando una educación desde el hacer, para desarrollar habilidades para el futuro. De otra parte, las necesidades de la sociedad, son vistas como necesidades de los clientes que orientan la estructura de un perfil de egreso en las instituciones educativas, y se convierte en el referente para el desarrollo de las destrezas y conocimientos, en tanto que los logros esperados se convierten en las metas educativas.

Robbins y Coulter (2010) aseguran que el modelo de calidad, está comprometido con la mejora continua, y el satisfacer las necesidades y problemáticas de la sociedad. Coloma-Manrique y Tafur-Fuente (2001), exponen que el modelo de calidad en instituciones educativas, requiere de identificadores de calidad entendidos como “aquellos componentes que, conectados con el producto conseguido y con la apreciación del producto y de los procesos de funcionamiento, permiten valorar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados” (p.67).

Coloma-Manrique y Tafur-Fuente (2001), proponen que existen predictores de calidad, o también llamados factores de calidad, que están bajo el control de la institución educativa, y hacen referencia a la gestión de los recursos personales y materiales, el liderazgo y la metodología de la escuela. Tomando en cuenta que, cada predictor de calidad es importante, y afecta a los niveles de calidad del accionar educativo, estos predictores de calidad pueden ser:

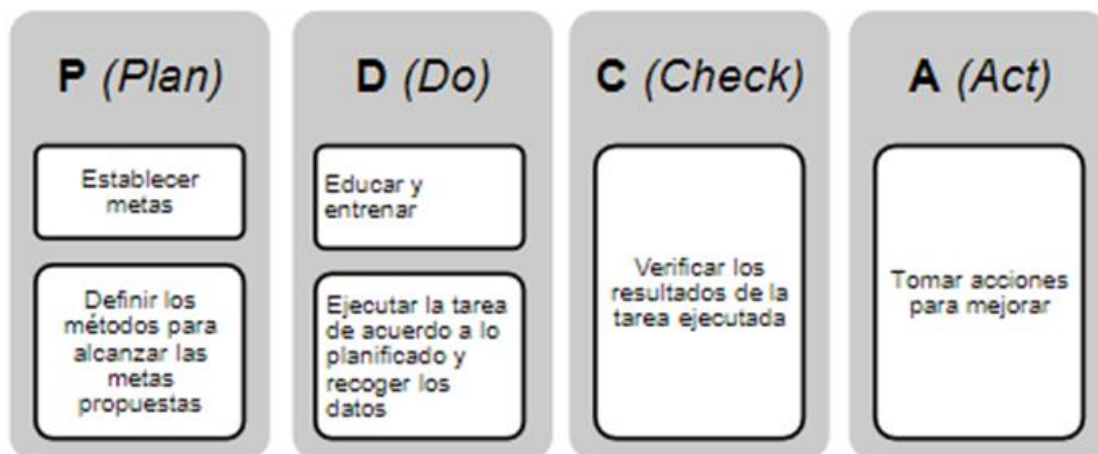
- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Diseño de las estrategias metodológicas.
- Metodología educativa de la escuela
- Liderazgo de los administradores educativos.

Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías (2020) presentan que este modelo identifica a los agentes educativos y sus necesidades, buscando la mejora continua junto al compromiso de todos los agentes educativos. Este modelo, puede ser ejecutado desde diferentes herramientas de organización, para el aumento de la eficiencia productiva, y así planificar las actividades a desarrollar en la escuela, para generar mayor capacidad de gestionar la calidad de educación, desde el interior de la institución educativa. Estas herramientas pueden ser:

- **PDCA:** Herramienta de gestión de calidad, cuyas siglas en inglés significan: Plan (planificar), Do (hacer), Check (verificar), Act (actuar). Permiten incrementar los rendimientos de las organización en diferentes etapas.

Figura 4

PDCA

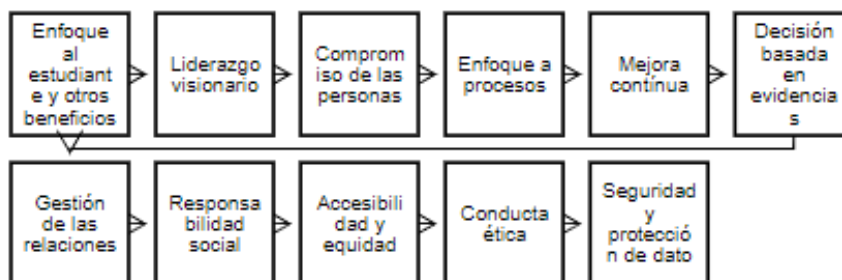


Fuente: Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías, (2020, p.183)

- Modelo ISO 21001:2018:** Herramienta de certificación de calidad. La norma ISO en la versión 2018, establece once principios para la gestión de la calidad de las instituciones educativas, que abarca desde centrar a los estudiantes en la enseñanza, liderazgo, compromiso de los actores educativos, toma de decisiones, el aprendizaje y métodos educativos para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Figura 5

Principios ISO 21001:2018



Fuente: Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías, (2020, p.184)

1.5.5 Modelo comunicacional.

Surge a mediados de los años 90. Este modelo mira a la organización desde la perspectiva lingüística, e impulsa “redes comunicacionales” que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla (Cassasus, 1998, p. 12). Este modelo supone el manejo de destrezas comunicacionales, entendidas como procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas.

La gestión se expresa como el desarrollo de compromisos de acción que resultan de conversaciones para la acción. El lenguaje aparece como “la coordinación de la coordinación de acciones” (Maturana, 1998). Cabe mencionar como sus promotores a los filósofos lingüistas J. Austin y J. Searle; así como otros autores, que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones, que resultan de las conversaciones para la acción.

En este marco, la gestión es la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas. Además, Pizzolante-Negrón (2007), propone que este modelo de gestión tiene un impacto positivo en las estructuras organizacionales, ya que mediante la comunicación asertiva, se tiene clara la situación de la organización y sus objetivos .

Peraza-González (2018), menciona que este modelo permite que la organización y los objetivos no se encuentren aislados, sino que al interior de la institución educativa el diálogo, la apertura al cambio y la comprensión, buscan alcanzar la mejora en el proceso de enseñanza – aprendizaje con una dirección bilateral de comunicación. Además, la comunicación en la educación, apunta a la participación de todos los actores educativos, y prioriza dos factores:

- el formal, que hace alusión a la comunicación mediante una jerarquía,
- el informal, que se realiza en los diferentes espacios o momentos de la escuela.

Vargas (2011) define la comunicación organizacional interna, como el conjunto de técnicas y acciones que facilitan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, para influir en actitudes, opiniones y conductas de los agentes de la organización, con el fin de que se cumplan los objetivos planteados. Es decir, la comunicación se convierte en la principal herramienta del administrador educativo, para fortalecer el trabajo en equipo y las buenas relaciones.

Otros autores defienden que este modelo posee cuatro formas de comunicación: la formal e informal, la descendente, la ascendente y la horizontal (Papic-Domínguez, 2016):

Comunicación formal e informal: La comunicación formal es la que tiene su propia estructura jerárquica dentro de la organización, y la informal es la que se da en las relaciones o diálogos espontáneos, de las relaciones interpersonales de los actores en la institución (Lacasa y Blay, 2004).

Comunicación descendente: Es la comunicación que circula desde el nivel de la administración hacia un nivel inferior, y tiene como finalidad dar a conocer los objetivos planteados para su adecuada comprensión e interiorización. Es decir, la comunicación descendente es desde los entes administrativos hacia los docentes, para transmitir órdenes o directrices, para la realización de una determinada tarea (Papic-Domínguez, 2016).

Comunicación ascendente: Es la comunicación que sube la información hacia los niveles superiores en la jerarquía de la organización, y brinda retroalimentación desde la perspectiva docente sobre el progreso de los objetivos planteados, o los problemas que se presentan en el quehacer educativo, pero favorece a una comunicación bilateral. Es decir, es la comunicación ascendente, que potencia las interacciones de los agentes educativos, y enriquece la solución de problemáticas del proceso de enseñanza y aprendizaje (Papic-Domínguez, 2016).

Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación se realiza entre integrantes del mismo nivel o los pares educativos, por lo que, es adecuada para establecer una buena integración y coordinación entre los agentes educativos; además, promueve las relaciones sociales entre los docentes y mejora constantemente el clima escolar.

1.6 Aproximación a los modelos de gestión y su aporte en el desarrollo de actividades pedagógicas – didácticas de los docentes.

En la Tabla 1 se detallan los modelos de gestión, y cuál es su aporte en el desarrollo de actividades pedagógicas y didácticas.

Tabla 1

Aporte de los modelos de gestión en el desarrollo de actividades pedagógicas y didácticas

Modelo de gestión educativa	Aporte en el desarrollo de actividades pedagógicas y didácticas de los docentes (desempeño del docente)
Normativo	Con directrices emitidas por agentes externos a la institución, o autoridades gubernamentales, que deben asumir los docentes. Con estándares establecidos de forma vertical, hacia dónde debe

	<p>orientar la acción educativa del docente.</p> <p>Con prácticas didácticas rutinarias que son expresión de la falta de autonomía del docente.</p>
Gestión educativa estratégica	<p>Con insumos para que el docente pueda realizar una práctica educativa flexible, dinámica y que responda a la realidad del grupo con el cual trabaja.</p> <p>Con objetivos, métodos, estrategias didáctica que organizan la práctica pedagógica en el aula</p> <p>Aporta con la incorporación de la evaluación de los resultados que alcanzan los estudiantes.</p> <p>Con herramientas para realizar el análisis del accionar educativo, como puede ser el FODA o el PEST .</p>
Estratégica Situacional	<p>Con promover el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, para que la planificación educativa sea dinámica, interactiva y genere impacto social.</p> <p>A examinar y evaluar constantemente la didáctica, que emplea el docente para el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Enfatizando que la planificación estratégica es una herramienta organizacional, que vincula a los actores educativos con la realidad, para que la consideren al momento de proponer los eventos educativos.</p>
Calidad	<p>A ver a la educación asociada a la mejora escolar, en relación con la productividad social.</p> <p>Con lineamientos para orientar el perfil de egreso de los estudiantes a la sociedad del conocimiento, así como, al desarrollo de destrezas y/o competencias</p> <p>Con identificadores y predictores de calidad, para alcanzar niveles de calidad, y gestionar los recursos que la institución educativa requiere.</p> <p>Con herramientas para analizar el accionar educativo, como el PDCA, o para buscar certificaciones bajo el modelo ISO 2018.</p>
Comunicacional	<p>Con la revalorización de las redes comunicacionales, para facilitar las acciones deseadas en el hecho educativo.</p> <p>Con la comunicación asertiva, para aclarar los objetivos de la institución educativa.</p> <p>Con la promoción del diálogo, para aperturar el cambio y la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>

Aporta con técnicas y acciones que facilitan el flujo de mensajes, para influir en las actitudes, conductas y opiniones de los agentes educativos.

Fuente: Autoría propia

Capítulo 2: Las orientaciones administrativas y los procesos de enseñanza

El proceso de enseñanza dentro de las aulas de clase, se encuentra fuertemente ligada con el proceso de aprendizaje. Dentro de la presente investigación, se dará más relevancia a la enseñanza por parte de los docentes de Educación Básica.

2.1 La enseñanza: breve aproximación a su definición

Dentro de la historia, uno de los autores que se debe tomar en cuenta para la enseñanza es Bloom (1956) (como se citó en Aliaga-Oliveira, 2011); con su taxonomía para la enseñanza, ya que es un ordenamiento de habilidades, en la cual en jerarquía se ubica Conocimiento, Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluar. En otras palabras, los docentes deben:

- recordar conocimientos o datos anteriores
- comprender temas básicos de hechos o ideas relacionados al tema de estudio
- aplicar el conocimiento ya aprehendido en la solución de problemas en una nueva situación
- analizar el conocimiento por partes el contenido, para descubrir las relaciones existentes
- sintetizar, como el proceso de elaborar un conjunto de habilidades mediante la unión de los fragmentos, y dar una secuencia lógica
- evaluar, pretendiendo presentar y defender opiniones sobre el contenido aprendido, mediante diferentes estrategias e instrumentos que propone el docente.

Skinner (1970) aportó a la educación de la época al poner de manifiesto el condicionamiento operante, es decir, la enseñanza debe darse con refuerzos positivos y negativos. El estudiante debe ser calificado con notas o premios, como una motivación por el aprender y, asimismo, cumplir con los objetivos planificados anteriormente. Lo que concuerda con Gowin (1981) (como se citó en Rodríguez-Palmero, 2011) que propone que, la enseñanza era en torno a que el estudiante capte el material que el profesor pretende que se memorice o aprenda.

Por otro lado, Piaget (1976) propone dentro de la educación actual y el constructivismo, que los docentes deben basarse en el contexto físico y social del estudiante, para guiar su enseñanza dentro de las aulas de clase; los esquemas mentales de los estudiantes, como las conductas, símbolos u operaciones que aparecieron anteriormente con la experiencia del estudiante, tengan una relación constante con los contenidos en el aula de clase y, por lo tanto, el docente comience a mediar con los nuevos conocimientos que necesitan ser aprehendidos por los estudiantes.

Perkins (1992) argumenta su “Teoría Uno”, en la que el sujeto se debe encontrar motivado, y con una reflexión constante, para que mediante información clara y una práctica reflexiva sobre los contenidos, tenga un aprendizaje significativo de los nuevos conocimientos. Por lo que el docente debe mediar una enseñanza y aprendizaje por descubrimiento, para que el estudiante vaya produciendo sus conocimientos, mientras hace diferentes actividades pedagógicas propuestas por el docente, y no se concentra en replicar o memorizar los conocimientos nuevos.

Del mismo modo, Coll (1996) expone que la enseñanza es entendida como un proceso de ayuda a la construcción de conocimientos, que tienen los estudiantes y, por lo tanto, puede llegar a un proceso de elaboración de significados del mismo contexto, junto a una reflexión constante del estudiante. Desde el punto de vista de Ausubel (2002), la enseñanza, se concibe como el proceso en el que el estudiante se le proporciona estrategias adecuadas y contextualizadas para el desarrollo de capacidades, para la construcción de significados, partiendo de experiencias o aprendizajes previos del estudiante.

La enseñanza en épocas pasadas, se limitaba a transmitir determinados conocimientos por diferentes medios, que no se contextualizaban a las sociedades o medios en el que se desarrollaba este proceso educativo. Actualmente, el proceso de enseñanza ha ido centrándose en el estudiante, ya que debe ser motivado a la reflexión, mediante la intervención del docente y, por lo tanto, el docente se convierte en mediador de los conocimientos previos del estudiante, y la nueva adquisición de contenidos contextualizando y utilizando diversas estrategias.

2.2 El aprendizaje breve conceptualización

Asimismo, Piaget (1976) propone que el aprendizaje está formado por esquemas que se construyen en base a la interacción de los sujetos con su ámbito socio-demográfico, por lo que el aprendizaje es visto como un proceso dinámico, participativo e interactivo del estudiante con su medio, mediante la experiencia y los nuevos conocimientos, por lo que el aprendizaje es a partir del descubrimiento activo de la nueva información. En este marco, Ausubel (2002) menciona que el aprendizaje es el resultado de la organización e integración de nuevos contenidos o conocimientos, en varias de las estructuras previas que posee el sujeto, es decir, un re - aprendizaje de los contenidos o experiencias previas que poseía cada individuo, con lo mediado dentro de las aulas de clase.

Vygotsky (1981) sostiene que en el aprendizaje existe una zona de desarrollo próxima, ya que su medio de adultos, o compañeros de grados mayores, sirven de dirección, guía y apoyo para el aprendizaje del estudiante. Se propone la zona de desarrollo proximal, la cual hace

que el estudiante diferencie lo que son capaces de hacer, y lo que todavía no son capaces de hacer sin una guía previa, por lo que los niños aprenden mediante una cultura o un grupo de pares entre su contexto.

Pérez-Gómez (2012) llega a definir al aprendizaje como los procesos subjetivos con los cuales el estudiante capta, retiene e incorpora la nueva información, mediante un intercambio continuo de conocimientos y experiencia con el medio en el que se encuentra. Lo que concuerda con Ballester (2002), aludiendo que el aprendizaje es un proceso de contraste, es decir, de modificación de esquemas mentales de los estudiantes, y así conseguir, conocimientos significativos, reales y a largo plazo. Estas definiciones muestran a la experiencia como una condición esencial para el aprendizaje, desde donde el alumno irá integrando sus conocimientos y destrezas previas, a nuevos esquemas mediados por el docente en el aula de clase.

Además, Bruner (2003) propone un aprendizaje por descubrimiento, en el cual el docente proporciona el material pedagógico para que los estudiantes se sientan motivados mediante estrategias de observación y análisis, para luego realizar la mediación con los nuevos conocimientos. Mediante la estimulación de la autoestima de los estudiantes, y la solución creativa de problemas con la guía docente, se incorpora la nueva información a su metacognición. El sujeto es quien debe atender selectivamente la información, y la transforma en un aprendizaje a largo plazo. De esta misma manera, los cataloga en tres procesos, como adquisición, transformación y evaluación, que les permitan analizar la información receptada (Bruner, 2005).

Por último, Castaneda y Ortega (2004) definen al aprendizaje como una actividad cognitiva y constructiva, que supone dos aspectos importantes:

- el establecimiento del propósito de aprender
- una secuencia de acciones que permitan cumplir con este propósito.

Mencionado todo esto, independientemente de la perspectiva, todas las concepciones de aprendizajes revisadas han incluido de forma implícita o explícita los criterios básicos para su definición, como son el cambio de la habilidad para realizar algo, el cambio de la práctica o experiencia, y el cambio de conocimientos como un fenómeno que se mantiene a largo plazo.

2.3 Componentes del proceso de enseñanza

Dentro de la investigación realizada, se han observado diferentes aspectos dentro del acto de la enseñanza. El docente debe tener una actitud activa de facilitar el aprendizaje de los estudiantes, por lo que se trata de una situación bilateral de comunicación y, sobre todo, tomando en cuenta los diferentes aspectos que vienen de fuera del aula de clase, para poder

contextualizar los contenidos dentro de la misma. Es así que el logro de objetivos planificados debe tener condiciones necesarias como las que presenta Meneses-Benítez (2007):

- La **actividad interna del estudiante**: Se trata de que los alumnos se encuentren motivados para realizar operaciones cognitivas para su aprendizaje, interactuando con los recursos educativos brindados por el docente.
- La **multiplicidad de funciones de la gestión pedagógico – administrativa**: Esta condición presenta que debe existir una coordinación con el equipo docente, la intervención para la búsqueda de recursos, fortalecer la relación con los estudiantes, evaluar los aprendizajes de los estudiantes, y tareas de administración dentro de la institución educativa.

Autores como Meneses-Benítez (2007), concuerda que los componentes para el aprendizaje son: el problema, el objetivo, métodos de enseñanza, medios de enseñanza, formas de organización y evaluación. Es así que, desde esta perspectiva, se plantea que:

- El **problema**, parte desde la necesidad que tiene el sujeto dentro de su contexto y, por lo tanto, la necesidad del aprendizaje dentro del contexto y aula de clase. Del mismo modo, para Ortiz-Ocaña (2013), éste también configura todos los conflictos, dificultades, contradicciones, vacíos o interrogantes a los cuales deben los sujetos enfrentarse diariamente, en donde puedan aplicar sus capacidades para poderlos solucionar.
- El **objetivo**, responde a la pregunta del ¿por qué enseñar? que desemboca en una habilidad a lograr dentro de los estudiantes, los conocimientos asociados entre experiencias previas y el nivel de asimilación; además, de que indican resultados y no procesos. Así mismo, Ortiz-Ocaña (2013) lo define como la meta, el propósito, los fines que tiene la educación, además que representa el modelo pedagógico, siendo el resultado anticipado de la formación académica del sujeto. En otro orden de ideas, son los logros que se esperan que el estudiante alcance durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
- El **contenido**, es la parte de la cultura y experiencia social que va a ser adquirida por los estudiantes, por lo que sostiene sistema de habilidades, relaciones con el mundo, experiencias y sobre todo conocimientos; y, además, pueden tomarse desde el externo de los objetos, el interno de la realidad y los modos de actuación ante el problema. Ortiz-Ocaña (2013) afirma que el contenido debe ser el mismo de la cultura a la que pertenecen, para que resulte significativo y pueda ser aplicable a la vida de cada uno de los estudiantes, además de cumplir con ciertas características como: ser

real y concreto, para que de este modo se pueda comprender fácilmente para qué sirve.

- Los **métodos de enseñanza**, son los caminos que propone el docente en el acto educativo. En esta misma línea, Ortiz-Ocaña (2013) menciona que estos son la vía que emplea el estudiante para poder apropiarse de todo el contenido, para de esta manera, poder alcanzar un logro mediante la solución de problemas. Por esta razón, el método debe ser lúdico, permitiendo potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- La **evaluación**, es un elemento regulador del aprendizaje. Es necesario efectuar para poder realizar modificaciones de todo el sistema y, por lo tanto, valorar las necesidades de los ajustes de los elementos antes mencionados. Así mismo, Palou de Maté (1998) lo define como una acción que se realiza para proporcionar datos que permitan desplegar diferentes estrategias de enseñanza, además de ayudar a comprender las diferentes formas de aprender. Por otro lado, esta misma autora menciona que también ayuda con la acreditación y la certificación de conocimientos, es decir, ayuda a comprobar que se hayan logrado determinados objetivos, planes o programas de estudio, planteados al inicio de un periodo académico.

Y, por último, un componente fundamental que exponen Addine et al. (2013), es la **comunicación** que debe procurarse en todo el proceso de enseñanza y en la gestión pedagógico – administrativa.

2.4 El docente, su presencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde la mediación

Abreu-Alvarado et al. (2018), indican que en el proceso de enseñanza y aprendizaje, el estudiante es el sujeto con un rol muy importante, porque es quien puede construir sus propios conocimientos a partir de lecturas, experiencias vivenciales, reflexiones y el intercambio de los varios puntos de vista con otros estudiantes, todo ello gracias al rol mediador de los docentes. En este sentido, invitan a reflexionar sobre el rol que debe asumir el docente, como facilitador y mediador del aprendizaje durante todo el acto educativo.

Pérez-Gómez (2012) indica que el rol del docente debe ir más allá de la reproducción de conocimientos, es decir, debe ser el encargado de guiar a los educandos durante todo el proceso de enseñanza, además de facilitar la construcción de los proyectos de vida y proyectos profesionales, a largo plazo, planificados por el estudiante. En esta misma línea, Calderón y Loja (2018) mencionan que el docente debe ser capaz de acompañar, estimular y orientar los aprendizajes, aplicando las estrategias didácticas que el contexto requiera en

cada aula de clase, que permitan asumir nuevas competencias, para desempeñar la profesión y formar de mejor manera la sociedad actual.

El rol de un docente en la realidad actual de la educación, debe ser de mediador del aprendizaje, entendiéndose como “un proceso de interacción pedagógica; social, dialógica, lúdica, consciente, intencional, sistemática, destinado a generar experiencias de buen aprendizaje” (Escobar, 2011, p.60). Asimismo, la mediación pedagógica debe propiciar aprendizajes significativos, es decir, el docente tiene que buscar estrategias didácticas que relacionen los conocimientos nuevos con las experiencias cognitivas anteriores del estudiante (Ausubel, 2002). La mediación docente es un proceso técnico, social y ético, pues requiere la predisposición del docente mediante el uso de lenguaje, material simbólico y el manejo de códigos, para el aprendizaje de los estudiantes (Vigotsky, 1998).

Parra (2014) asevera que el docente, debe organizar la información y desarrollar procesos adecuados, para que el estudiante organice las nuevas estructuras cognitivas, y el uso de estrategias para la inducción al conocimiento.

Por último, León (2014) propone algunas funciones que el docente mediador debe atender, dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje:

- Propiciar espacios de colaboración entre profesores y estudiantes, en el cual los agentes educativos participen activamente de los procesos didácticos.
- Fomentar el desarrollo de la autonomía de los estudiantes, con acciones para descubrir métodos de estudio, que les permitan aprender a aprender.
- Facilitar el aprendizaje significativo con estrategias que apunten al desarrollo de habilidades, y a la solución de problemas, en el contexto que se desarrolla la educación.
- Desarrollar habilidades comunicativas que permitan al docente, la enseñanza de los contenidos y relacionarse con los estudiantes, en forma cercana para conocer las dificultades de cada estudiante
- Fomentar la creatividad de cada estudiante, ofreciendo espacios para que enfrenten y resuelvan situaciones problemáticas, y que propongan ideas originales de solución en un ambiente de respeto por las respuestas diversas.

2.5 Orientaciones y Actividades administrativas y el proceso de enseñanza.

2.5.1 Orientaciones administrativas que pueden contribuir a un proceso de enseñanza.

Resulta interesante el aporte del Ministerio de Educación de Perú (2017), quien propone se tome en cuenta al órgano de dirección y al órgano pedagógico, donde la gestión pedagógica

– administrativa toma sustancial relevancia. El órgano de dirección, integrado por el director y los subdirectores, son los responsables de orientar la mejora de los resultados, así como de poner en ejercicio condiciones de liderazgo pedagógico en todo el ámbito escolar.

En tanto que el órgano pedagógico, asumen la responsabilidad de designar coordinadores académicos, para mejorar el quehacer de la enseñanza. Estos pueden ser:

- **Coordinador pedagógico:** Es un docente que tiene designadas horas de trabajo, para desarrollar sesiones de aprendizaje con el contacto estudiantil y, a su vez, realizar labores de acompañamiento, seguimiento o evaluación de la actividad de enseñanza del docente, o la elaboración de documentos técnico – pedagógicos.
- **Coordinador de tutoría:** Es un docente que tiene contacto constante con los estudiantes y, a su vez, debe tener acompañamiento con atención tutorial integral a los estudiantes, con enfoque orientador y preventivo.
- **Los docentes:** Deben tener horas pedagógicas de enseñanza – aprendizaje con los estudiantes y, a su vez, horas de planificación, ejecución y evaluación a las acciones educativas que fortalezcan el proceso de enseñanza – aprendizaje en la institución educativa.

La organización pedagógico – administrativa, coherente con la gerencia estratégica y liderazgo de la institución educativa, debe generar una apropiación de principios, enfocados hacia la calidad y calidez de la educación dentro de las aulas de clase (Contreras-Bello, 2011). Es así que, desde la gestión pedagógica – administrativa, se debe proponer un trabajo en equipo que incorpore los procesos de democratización en la organización, para ejecutar el trabajo y las actividades pedagógicas, de forma descentralizada en cada una de las sub - organizaciones en la escuela.

Dentro de las orientaciones educativas, se debe proponer que la administración y la planeación sean realizadas desde los entes de dirección, como procesos fundamentales del acto educativo (Salas-Madriz, 2003). Es fundamental que se comprenda la realidad educativa del aula de clase, considerando un adecuado análisis estructural y funcional del contexto educativo, desde una mirada sociológica, psicológica y pedagógica. Debe haber una adecuada articulación entre la organización y planeación, tomando en cuenta el contexto de la institución educativa, por lo que se obtendrá un desarrollo social, político, económico y cultural de los estudiantes y, por ende, de la escuela.

2.5.2 Actividades administrativas dentro de las instituciones educativas.

Contreras-Bello (2011) sostiene que, la organización, planeación y administración son procesos distintos que integran la administración de una institución educativa, vinculados a

acciones, estructuras y técnicas escolares. En este sentido, la **organización** es la forma en cómo se estructura la institución educativa, y presta atención a las dinámicas que se instalan en el proceso educativo, guardando relación con lo que plantea el sistema educativo.

La **planeación**, es la generación de acciones dentro del acto administrativo. En su construcción, se consideran las estructuras administrativas, dentro de las cuales están los aspectos políticos, jurídicos, económicos, académicos, y estándares que se visibilizan en la oferta educativa (Contreras - Bello, 2011).

La **administración**, es la gestión que engloba el conjunto de técnicas y procedimientos, para direccionar los recursos materiales y humanos, para el funcionamiento de la institución, permitiendo la ejecución de planes, programas y proyectos, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales (Fossi et al., 2013). Las actividades administrativas pueden verse como un eje articulador de los valores y principios que plantea la institución.

Fossi et al. (2013) presentan diferentes principios que la gestión pedagógico – administrativa posee dentro de sus actividades administrativas:

- Principio de autoridad, presente en la toma de decisiones.
- Principio de responsabilidad, que debe ser asumido por todos los miembros de la comunidad educativa.
- Distribución de tareas, para que las acciones involucren a todos los actores.
- Comunicación, como motor de la institución, porque procura un buen ambiente institucional.
- Principio de integración escuela - comunidad, fomentando la participación de los miembros de la comunidad educativa y generando vínculos de identidad.

Cabe resaltar la importancia de la administración de los recursos financieros de la mejor manera, y de forma transparente. Es importante no descuidar la promoción del talento humano de las instituciones educativas, a través de espacios de formación y actualización docente, con miras a que este beneficio se revierta en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes (Martínez-Aguirre, 2012).

Por último, Fernández-Lozano (2012) y Martínez-Aguirre (2012) concuerdan en que la evaluación en ámbitos del aprendizaje, debe ser una práctica sistemática dentro de la institución educativa, no solo dirigida a los estudiantes, sino también a los docentes, cuyos resultados deben activar procesos de mejora de manera continua.

Capítulo 3: Gestión educativa, innovación y procesos de enseñanza.

3.1 Un acercamiento a proyectos de innovación ejecutados.

Macanchi-Pico et al. (2020) describen que la innovación educativa, es un proceso que produce y asimila el conocimiento, dinamizando el funcionamiento de una organización educativa, partiendo desde el reconocimiento de una necesidad, para luego generar resultados novedosos. Es así que, existen algunos proyectos educativos innovadores que se llevan a cabo en el contexto latinoamericano, y llegan a ser tomados como referencia en la educación actual, brindando un proceso de enseñanza que ofrezca un aprendizaje significativo en los estudiantes.

3.1.1 Proyecto de Innovación en México.

En la ciudad de Aguascalientes (México), la escuela Colegio Valle de Filadelfia implementó una propuesta pedagógica innovadora, basada en el reconocimiento del potencial que traen todos los niños, y en la importancia del trabajo colaborativo entre padres o representantes con los educadores, para procurar ambientes óptimos para el desarrollo del procesos de enseñanza aprendizaje de manera natural y gozosa.

La institución incorpora el método de Glenn Doman, el cual impulsa la lectura temprana bajo el argumento de que leer no es una asignatura, sino una función cerebral. Adicionalmente, enriquece la propuesta curricular con talleres de artes plásticas, cultura musical, prioriza la enseñanza de violín desde los tres años bajo el método Suzuki, integra la enseñanza de diferentes idiomas como español, inglés y francés, y promueve programas que potencian el desarrollo neurológico.

El objetivo principal de la propuesta innovadora de las escuelas Valle de Filadelfia, es brindar a los niños estímulos y oportunidades para que desarrollen su potencial.

3.1.2 Proyecto de Innovación en Argentina

En el departamento de Moreno, provincia de Santiago del Estero (Argentina), la escuela Secundaria Tintina implementó el proyecto de innovación educativa, como resultado de un trabajo colectivo generado por todos los actores educativos y de la comunidad, en respuesta a una necesidad sentida de la zona de tener la escuela secundaria pública de calidad.

La propuesta pedagógica innovadora se basa en la contextualización del currículo, donde los problemas de la comunidad se convierten en detonantes del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las planificaciones curriculares surgen a partir de diversas problemáticas a ser resueltas desde los procesos educativos. Los docentes manifiestan que trabajan para que la teoría se lleve a la práctica, y la práctica se convierta en el motor del aprendizaje.

La propuesta innovadora, incorpora el arte como parte del currículo y, por su intermedio, busca recuperar la autoestima de los estudiantes.

El proyecto de innovación tiene como objetivo la formación de sujetos que transformen la realidad, por tanto, el accionar educativo tiene un contenido político transformador de mejora de las condiciones del contexto. (Fundación SES, 2009).

3.1.3 Proyecto de Innovación en Brasil

En Brasil, en la ciudad de Porto Alegre, en la escuela de psicoterapia y clínica social “Instituto de la Familia de Porto Alegre (INFAPA)”, en su proyecto de innovación “SENTE”, se busca introducir el trabajo, con la inteligencia socioemocional y el autoconocimiento, en la escuela pública. Además, busca la promoción de mejores relaciones entre maestros y los estudiantes, utilizando los recursos de su contexto, acompañando a los estudiantes en su proceso de aprendizaje en un ambiente amable, natural e innovador. Del mismo modo, este proyecto pretende que los estudiantes vivan de manera más favorable consigo mismo y con los demás, con una educación integral (Terzi et al, 2016).

SENTE se ha establecido como un modelo de innovación educativa tras utilizar el Mindfulness, para que los estudiantes conozcan sus emociones, aprendan a manejarlas, sepan cómo resolver conflictos, descubran sus habilidades y el potencial que tienen como seres humanos. Así mismo, procura fortalecer proyectos de vida que impacten en la sociedad y que contribuyan en su transformación.

El Mindfulness deviene de prácticas meditación hindúes, para reducir el estrés. En el ámbito educativo, el uso del Mindfulness permite que el estudiante aprenda a manejar correctamente sus emociones, controlar la ansiedad, los síntomas de depresión y la tendencia a distraerse, mediante ejercicios de relajación física y mental conocidos como “minutos amables”. Su práctica también pretende potenciar la concentración, la atención y el autocontrol, para que aumente la capacidad de reflexión y crítica (Arrojo-Montilla, 2016). Del mismo modo, autores como Kabat-Zinn (2017) y Armstrong (2008) concuerdan en que Mindfulness permite al estudiante, concentrarse en el presente, como un único momento real en donde se puede ver, escuchar, aprender y exteriorizar sus emociones. Por otro lado, París (2018) menciona que, gracias a la implementación del Mindfulness, en el ámbito educativo se ha logrado controlar problemas de estrés y reducir la probabilidad de depresión en los estudiantes.

3.1.4 Proyecto de Innovación en Ecuador

En Ecuador, en la ciudad de Cuenca, la unidad educativa “Ciudad de Cuenca”, en su proyecto de innovación propone una nueva mirada sobre el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, tras incorporar los rincones de aprendizaje, definidos por Torres (2011) como “espacios de trabajo delimitados y situados en las aulas o en sus proximidades donde los alumnos trabajan simultáneamente y alrededor de una misma unidad de programación o proyecto”, con el objetivo de desarrollar aprendizajes significativos, sin apartarse de la actualización del currículo 2016.

Su implementación es el trabajo por áreas disciplinares o asignaturas, lo cual permite que los estudiantes accedan a temas de su interés, en las diferentes áreas del currículo, y complementen la propuesta con la utilización del método aula inversa. Este método consiste en que los estudiantes revisen los contenidos en casa, a través de plataformas de aprendizaje o videos tutoriales, para luego en el aula, junto a la mediación docente, realicen clases participativas partiendo de las inquietudes traídas a la clase, para el diálogo docente-estudiante (Fidalgo-Blanco et al., 2018).

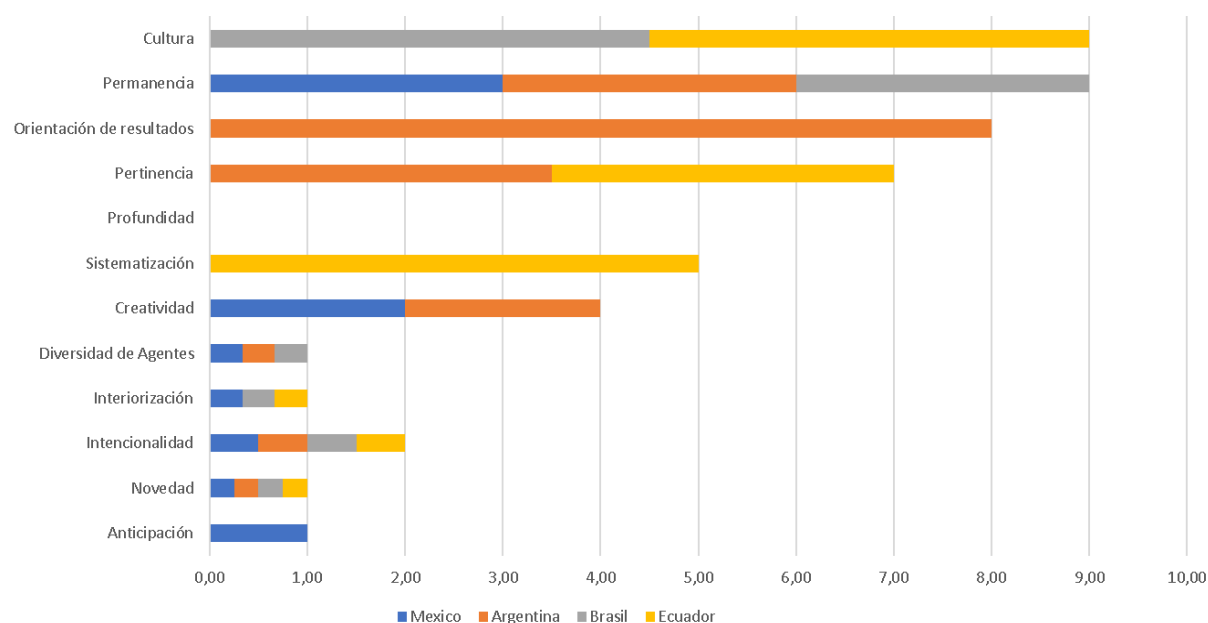
Para cumplir con su objetivo, la institución amplía la hora-clase a 60 minutos, tiempo que posibilita la rotación de los estudiantes por todos los rincones de aprendizaje implementados. El MINEDUC indica que, luego de aplicar este proyecto en la institución educativa, se logró que los estudiantes desarrollaran habilidades comunicativas, de pensamiento lógico matemático-verbal, de pensamiento crítico, habilidades blandas (comunicación asertiva, liderazgo, gestión del tiempo y orientación a resultados) y demostraron un mejor desempeño académico. Por otra parte, los docentes desarrollaron experticias disciplinares junto al uso de las TICs.

3.2 Relación de gestión educativa para innovación y proceso de enseñanza desde las experiencias de proyectos de innovación

Tomando en cuenta, los doce principios u orientaciones presentados por Blanco y Messina (2000), los cuales caracterizan los proyectos de innovación dentro de las instituciones educativas, se ha realizado el siguiente análisis, el cual refleja cada proyecto presentado anteriormente, y si cumple o no con cada punto de innovación educativa.

Figura 6

Proyectos de innovación latinoamericanos y su relación con la gestión educativa



Eje X	Descripción
1	La planificación
2	La organización del trabajo
3	La dirección
4	El control y seguimiento de la gestión
5	Principio de Autoridad
6	Principio de Responsabilidad
7	Distribución de Tareas
8	Comunicación
9	Principio de Integración comunidad – escuela

Fuente: Autoría Propia

En México, en la escuela “Colegio Valle de Filadelfia”, una de las principales acciones es la selección docente que esté de acuerdo a la misión y visión de la unidad educativa. Adicionalmente, se debe incorporar preparación docente y la actualización de conocimientos de manera constante, acerca de los métodos de Glenn Doman y el método Suzuki. El principio de permanencia institucionalizado en el proyecto, se puede relacionar con lo propuesto por Barraza-Macías (2005), donde debe existir una descentralización dentro del sistema

educativo de la escuela, la cual proporciona una iniciativa de las personas en sistemas descentralizados y centralizados, existiendo una imposición de la innovación educativa e interiorización de la innovación. Lo que se encuentra reflejado en lo expuesto por Peña-Rumbos (2011), el cual menciona que se debe posibilitar la toma de decisiones, junto a la aceptación del cambio para la armonía en la convivencia escolar.

En el proyecto de innovación de la escuela “Colegio Valle de Filadelfia”, se visualiza el principio de “novedad” lo que concuerda con Álvarez-González (2019), el cual presenta que la experiencia de transformación dentro de la escuela, debe partir del proceso de enseñanza y aprendizaje, visto como una experiencia con elementos nuevos. Adicionalmente, está presente el principio de “intencionalidad”, ya que el mismo autor expone que, para la innovación, se deben incrementar factores nuevos a la educación, no debiendo ser la acumulación o repetición de procesos ya realizados. Es así que se llega al principio de la “organización del trabajo” que es presentado por Fuentes-Sordo (2015), ya que la organización del trabajo escolar refiere a la interrelación de todos los elementos escolares, de manera especial los recursos humanos (agentes educativos), para armonizar los ambientes de aprendizaje, con el fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces.

En Argentina, en el proyecto de innovación educativa propuesto por la escuela “Secundaria Tintina”, el principio de permanencia se encuentra reflejado en el accionar educativo, por lo que Arancibia-Martini et al. (2018) exponen que debe ser fomentado desde la autonomía de la institución educativa. Partiendo desde los actores educativos, especialmente los estudiantes, desde su posicionamiento ideológico, la innovación educativa debe interiorizarse y desarrollarse de manera sistemática, para la renovación y transformación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, esto se relaciona con la organización del trabajo y la dirección, ya que toda actividad educativa específica como la innovación, tiene la necesidad de un sistema de relaciones con objetivos planteados, para la satisfacción de necesidades o la armonía de la sociedad educativa en conjunto (Bastida-Lugones y Mora-Quintana, 2017).

La “orientación de resultados” que se visibiliza en el proyecto de la escuela “Secundaria Tintina”, permite encaminar el trabajo del administrador educativo para dar respuesta a las necesidades que demanda la comunidad educativa. Además, deben ser importantes para sobrellevar la gestión educativa en el área académica, profesional y atender a la diversidad dentro de la innovación educativa (García-López, 2016). La comunicación permite hacer de la educación un proceso de participación, producción y entendimiento, llevando a todos los agentes educativos a la calidad de educación, desde el enfoque de la transformación de la realidad (Amayuela-Mora, 2017).

En Brasil, en el “instituto de la familia de Porto Alegre (INFAPA)”, la innovación educativa tiene el faltante del principio de anticipación. Rimari-Arias et al. (2018) proponen que la innovación educativa debe trabajar partiendo de los cambios que tenga la sociedad, en la cual se encuentra inmersa la institución educativa, ya que debe considerar creencias, concepciones y prácticas significativas, para la adaptación del currículo en función de las problemáticas sociales. Es preciso mencionar que el principio de anticipación, debe trabajar oportunamente ante los cambios del contexto, debiendo ser trabajado desde las actitudes, creencias, concepciones o las prácticas educativas; por lo que se debe fomentar un sistema educativo abierto al cambio. Aunque este proyecto fomenta el manejo de las emociones de los estudiantes, los cambios constantes de la sociedad deben ser tomados en cuenta para crear estrategias metodológicas contextualizadas, y que ayuden al desarrollo integral de los estudiantes.

En Ecuador, en la escuela “Ciudad de Cuenca”, la innovación educativa ha cumplido los doce principios de innovación, ya que ha partido desde la socialización del proyecto educativo a los agentes educativos, junto a la adaptación del currículo para la preparación de los ambientes de aprendizaje por cada asignatura. Rimari - Arias et al. (2018) proponen que la implementación de la innovación educativa se tiene que dar desde la reforma de las instalaciones escolares, adaptación del tiempo escolar o la carga horaria, estructuración de los objetivos instructivos y formativos, uso de una variedad de materiales didácticos para conseguir la definición de roles, y el fomento de un ambiente en el que se relacionen los agentes educativos, para el correcto desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. Todo lo presentado apuntala a que el proyecto de la escuela “ciudad de Cuenca” sea innovador, cumpliendo los doce principios presentados anteriormente.

Conclusiones

La gestión pedagógico-administrativa, entendida como un proceso que fortalece el desenvolvimiento de las instituciones educativas, es diversa, pues responde a diferentes modelos que están atravesados por distintos enfoques. Algunos coartan la autonomía institucional, y promueven una gestión basada en el cumplimiento de directrices externas o gubernamentales; por tanto, son extremadamente normativos. Otros modelos responden a la sociedad del conocimiento, estando alineados a la visión del mercado, como el modelo de calidad. No así los modelos de gestión educativa estratégica y situacional, que priorizan la planificación estratégica como herramienta organizacional y, a través de ella, vinculan a todos los actores educativos con la realidad institucional, en procura de una gestión más asertiva; en tanto que hay modelos que revalorizan el diálogo, como motor de la gestión institucional, refiriéndose al comunicacional.

Las orientaciones administrativas pueden contribuir o limitar los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que cuando en las instituciones educativas se generan procesos serios de planeación, administración y evaluación, con la participación de todos los actores educativos, las metas se convierten en ideales compartidos, que motivan acciones para lograrlos. En este sentido, han sido notorios los resultados de experiencias innovadoras como la del Colegio Valle de Filadelfia (México), la Secundaria Tintina (Argentina), El Instituto de la Familia Porto Alegre (Brasil), y la Escuela Ciudad de Cuenca (Ecuador); éstos son el fruto de orientaciones administrativas dialogadas, que buscan potenciar la calidad educativa, entendida como la posibilidad de desarrollar capacidades diversas de todos los actores educativos, que asumen por convicción roles o funciones dentro de la institución educativa, y las cumplen con responsabilidad. De este modo, el éxito de los procesos de enseñanza y aprendizaje, refuerzan el sentido de pertenencia a una comunidad educativa.

Lo expuesto también motiva la reflexión sobre la importancia de generar ambientes saludables, dentro de las instituciones educativas. Estos están fundamentados en la gestión administrativa comunicacional, pues una característica en común que se encontró en los proyectos de innovación revisados, fue el nivel de comunicación asertiva entre los actores educativos, lo cual se visibiliza en su actitud, en la apropiación de los ideales, en la promoción del saber y en su expresión, es decir, como lo plantea Estela Quintar en la enseñanza.

Finalmente, se puede colegir que, la innovación educativa puede convertirse en el motor que impulsa cambios positivos dentro de las instituciones educativas, fomenta el involucramiento de todos los actores, y promueve respuestas pertinentes ante las necesidades de la sociedad.

Luego de realizar el presente trabajo se sugiere que, dentro de las instituciones educativas,

se aborde a la gestión educativa como un sistema inherente del desarrollo de la educación, que posibilite la innovación dentro de las aulas de clase para que, junto a los actores educativos, se construya un proceso de enseñanza y aprendizaje, que brinden una mejor educación a todos los estudiantes.

Referencias bibliográficas.

- Abreu-Alvarado, W. V. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudios lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *Mendive*, 610-623. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1462>
- Addine, F. (2013) *La didáctica general y su enseñanza en la educación superior pedagógica aportes e impacto*. Universidad de las Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona
- Aleliunas, R. (2013). *Summary of A New Normative Theory of Probabilistic Logic*. Cornell University Library.
- Aliaga-Oliveira, S. W. (2011). Taxonomía de Bloom. *Universidad Cesar Vallejo*, 1-20.
- Alizo, M. (2005), *Planificación estratégica situacional un enfoque teórico - práctico*. Universidad del Zulia.
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes*. Gestión por proyectos. Escuela Española.
- Álvarez-González, F. J. (2019). Grandes desafíos actuales de la innovación pedagógica en la educación superior. *UNAE las raíces del cambio*, 1-30. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/492/1/Grandes%20desaf%C3%92os%20actuales%20de%20la%20Innovaci%C3%B3n%20pedag%C3%B3gica%20en%20la%20educaci%C3%B3n%20superior.pdf>
- Amarante, A. M. (2000). *Gestión Directiva - Módulos 1 a 4*. Magisterio del Río de la Plata.
- Amayuela-Mora, G. (2017). Comunicación y su relación con la educación en el contexto universitario. *Alternativas Psicología*, 8-20. <https://www.alternativas.me/attachments/article/119/Comunicaci%C3%B3n%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20contexto%20universitario.pdf>
- Arancibia-Martini, H., Castillo-Armijo, P. y Saldaña-Fernández, J. (2018). *Innovación educativa: perspectivas y desafíos*. Universidad de Valparaíso.
- Armstrong, G. (2008). Talk at the Mind and Life Institute Scientist's. Insight Meditation Society. Barre, MA.
- Arrojo-Montilla, S. (2016). Programa de Mindfulness aplicado a la Educación Infantil. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/46081>
- Ausubel, D. P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento - Una perspectiva cognitiva*. Paidós. https://issuu.com/luisorbegoso/docs/ausubel_-_adquisicion_y_retencion_d

- Ballester, R. (2002). *Habilidades sociales: evaluación y tratamiento*. Síntesis
- Barraza-Macías, A. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. *Innovación Educativa*, 5(28), 19-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421470003.pdf>
- Barreda-Tamayo, H. V. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 1(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327571008>
- Barrios, O. (2004). *Gestión educacional*. <http://www.educaciónidoneos.com/index/ppt>.
- Bastida-Lugones, L. y Mora-Quintana, E. (2017). La dirección educacional y la dirección en la escuela: sus especificidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 34-38. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus05317.pdf>
- Bellido-Valdiviezo, O. y Contreras-Aranda, W. (2017). *Modelo de gestión de calidad educativa en un marco axiológico de una institución educativa de menores de Nuevo Chimbote*. [tesis doctoral, Universidad César Vallejo]
- Beltrán-Véliz, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939-961. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140566662014000300014&lng=es&tlng=es.
- Blanco, R. y Messina, G. (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*. Unesco.
- Bruner, J. S. (2003). *La fábrica de historias. Derecho, literatura, vida*. Fondo de Cultura Económica. <https://www.redalyc.org/pdf/4030/403041700016.pdf>
- Bruner, J. S. (2005). Cultural Psychology and its Functions. *Constructivism in the Human Sciences*, 10(1), 53-63.
- Cabrera, M. y Reyes, A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61.
- Calderón, P. y Loja, H. (2018). Un cambio imprescindible: el rol del docente en el siglo XXI. *ILLARI*, 6(1), 35-40. <https://www.academica.org/margarita.calderon/2.pdf>
- Cassasus, J. (1998). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. *IPLAC*, 1-13. <https://docplayer.es/10285627-Marcos>

conceptuales-para-el-analisis-de-los-cambios-enla-gestion-de-los-sistemas
educativos-1-introduccion.html

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *Unesco*, 1-27. <http://files.7o semestre.webnode.mx/2000001845e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>

Castaneda, S. y Ortega, I. (2004). *Evaluación de estrategias de aprendizaje y orientación motivacional al estudio. Educación, aprendizaje y cognición. Teoría y práctica.* https://www.researchgate.net/publication/270882344_evaluacion_de_estrategias_de_aprendizaje_y_orientacion_motivacional_al_estudio

Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199740432009000300010&lng=es&tlng=en.

Chacón M. L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>

Chang, B. J. J. (2011). *Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICs, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat.* Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/128>

Chirino, M. V. (2007). *Perfeccionamiento de la formación inicial investigativa de los profesionales de la educación.* [tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona].

Coll, C. (1996). Constructivismo y educación escolar: ni hablamos siempre de lo mismo ni lo hacemos siempre de la misma perspectiva epistemológica. *Universidad de Barcelona*, 1-15. <https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/9094/11604>

Coloma-Manrique, C. y Tafur-Fuente, R. (2001). La gestión de calidad en educación. *Dialnet*, 57-76.

Contreras-Bello, J. M. (2011). *Evaluación de conocimientos y recursos didácticos en la formación de profesores sobre probabilidad condicional.* [tesis doctoral, Universidad de Granada]

De la Torre, S. (1997). *La innovación educativa.* Editorial Dykinson

Edwards, V. (1991). *Concepto de calidad de la educación.* UNESCO.

- Escobar, N. (2011). La mediación del aprendizaje de la escuela. *Acción Pedagógica*, 1(20), 58-73.
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/34326/articulo5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O. y Sáenz-Gavilanes, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190.
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i4.225>
- Fernández-Lozano, J. A. (2012). La función administrativa del directivo en la escuela secundaria. *Visión Educativa*, 6(13), 70-79.
- Fiallos-López, N. y Contreras-Chang, M. (2011). *La gestión administrativa y técnica pedagógica para fortalecer la calidad de la educación en el colegio "Urdaneta"*. [tesis de maestría, Universidad de Babahoyo]
- Fidalgo-Blanco, A., a Sein-Echaluce Lacleta, M. y García-Peñalvo, F. J. (2018). Del método del aula invertida al aprendizaje invertido. *Universidad Politécnica de Madrid*, 1-13.
<https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1446/1/Del%20metodo%20de%20a%20invertida%20al%20aprendizaje%20invertido.pdf>
- Fossi, L., Vera, L. J., Guerrero, W. y Castro, L. (2013). La evaluación de los aprendizajes en la educación universitaria en el marco del enfoque andragógico. *Negotium*, 9(26), 86-115. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464005.pdf>
- Fuentes-Sordo, O. E. (2015). La organización escolar - Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*, 1(61), 1-12.
<https://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Fundación SES. (2009). *Proyectos de innovación e investigación en experiencias educativas en segunda oportunidad*. Fundación SES.
- García-López, M. (2018). El desarrollo de la orientación educativa en el aprendizaje servicio. Un estudio de caso en un instituto de educación secundaria de la Comunidad de Madrid. [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]
- Graffe, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo - Escuela de Educación
- Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M. y Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>
- Kabat-Zinn, J. (2017). *Mindfulness en la vida cotidiana*. Ed. Paidós

- Lacasa y Blay, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Ediciones Gestión 2000.
- León, G. (2014). Aproximaciones a la mediación pedagógica. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 5(1), 136-155.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/348>
- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las ciencias*. 3(1) 201-215.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/384/444>
- Macanchí-Pico, M. L., Orozco Castillo, B. M. y Campoverde Encalada, M. A. (2020). Innovación educativa pedagógica y didáctica: concepciones para la práctica en la educación superior. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 396-403.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202020000100396
- Martínez-Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. Red Tercer Milenio.
- Maturana, H. (1998). Lenguaje y realidad: el origen lo humano. *Universidad Nacional de Colombia*, 200-204.
- Matus, C. (1987), *Política, Planificación y Gobierno*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Medina-Rivilla, A. y Gómez-Díaz, R. M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro educativo en educación secundaria. *Perspectiva Educativa*, 53(1), 91-113.
- Melo-Gutiérrez, S. P. (2013). *Modelo de gestión educativa en el desarrollo de competencias sociales para la convivencia en estudiantes de grado sexto del Instituto Técnico Industrial de Facatativa*. [tesis de maestría, Universidad Libre].
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9035/MODELO%20DE%20GESTI%c3%93N%20EDUCATIVA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza-Monzant, F. M. y Bolívar-Aparicio, M. E. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Revista Científica de Ciencias Gerenciales*, 1(35), 39-55.
- Meneses-Benítez, G. (2007). El proceso de enseñanza - aprendizaje el acto didáctico. *Universidad Rovira I Virgili*, 1(1). 31-66.
- Ministerio de Educación de Perú (2017). *Orientaciones para el coordinador pedagógico*. Modelo de Servicio Educativo

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Estándares de calidad educativa: aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura. Quito.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Estándares de aprendizaje – Fundamentos Educativos*. LNS
- Mintzberg, H. y Stoner J. (1995) *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel.
- Molins, M. (1998). *Teoría de la Planificación*. Facultad de Humanidades y Educación. U.C.V. Caracas.
- Moreno, M. (2000). Formación de docentes para la innovación educativa. *Revista Electrónica Sinéctica*, 1(17), 24-32. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99817933004.pdf>
- Mujica-Sequera, R. M. (2019). Aplicación en el contexto educativo (FODA) . *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 4(1), 3–7. <https://doi.org/10.37843/rted.v4i1.54>
- Ortega-Cuenca, P., Ramírez-Solís, M. E., Torres-Guerrero, J. L. y López-Rayón, A. (2007). Modelo de innovación educativa - un marco para la formación y desarrollo de una cultura de la innovación. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 12(1), 145-173.
- Ortiz-Ocaña, A. (2013). *Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje*. Ediciones de la U. https://tallerdelaspalabrasblog.files.wordpress.com/2017/10/ortiz-ocac3b1a_modelos-pedagc3b3gicos-y-teorc3adas-del-aprendizaje.pdf
- Pacheco-Granados, T., Ducoing, P. y Navarro, M. A. (2018). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *ANUIES*, 1(1), 1-10. http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf
- Palou de Maté, M. (1998). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Paidós.
- Papic-Domínguez, G. K. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. [tesis doctoral, Universidad de Málaga]. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMI_GUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- París, S. (2018). Espiritualidad sin religión: mindfulness aplicado a la educación social. *Educación social: Revista de intervención socioeducativa*. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/178527>
- Parra, K. (2014). El docente y el uso de la mediación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Revista de Investigación*, 38(83), 155-180. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376140398009.pdf>

- Pascual, J. (2019). Innovación educativa: un proceso construido sobre relaciones de poder. *Revista Educación, Política y Sociedad*, 4(2), 9-30. <https://revistas.uam.es/rep/s/article/view/12205>
- Pedrozo-Conedo, Z. E., Ortiz-Ocaña, A. y Arias-López, M. (2018). Hacia una pedagogía decolonial en/desde el sur global. *Revista Nuestra América*, 6(12), 195-223.
- Peña-Rumbos, D. Z. (2011). Integración "escuela-comunidad" en la perspectiva de la visión compartida y el trabajo en equipo. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 2(3), 118-138. [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-38%20\(118138\)%20Dexi%20Zulay%20Pena%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id81.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-38%20(118138)%20Dexi%20Zulay%20Pena%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id81.pdf)
- Peraza-González, M. R. (2018). *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED*. [tesis de maestría, Universidad Libre]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15952/Tesis%20comunicacion%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez-Gómez, A. (2012). *Análisis didáctico de las Teorías del Aprendizaje*. Universidad de Málaga.
- Perkins, D. N. (1992). *La escuela inteligente - del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Gedisa. https://www.academia.edu/4382066/LA_ESCUELA_INTELIGENTE_DEL_ADIESTRAMIENTO_DE_LA_MEMORIA_A_LA_EDUCACION_DE_LA_MENTE
- Piaget, J. (1976). *Psicología e Pedagogía*. Forense-Universitaria. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Psicologia-y-Pedagogia.PDF>
- Pizzolante-Negrón, I. (2007). Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir al desafío de modelarlo. *Signo y Pensamiento*, 51(1), 169-180.
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 7-15. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/601/483>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 1(1), 7-15. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/601/483>

- Rendón, J. (coord.). (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica: Programa escuelas de calidad*. Secretaría de Educación Pública. <https://educra.cl/wpcontent/uploads/2015/07/DOCUMENTOmodelodegestionEE.pdf>
- Reyes-Ruiz, L. y Carmona-Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio.
- Rico-Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Rimari-Arias, M., Aguinaga-Doing, S. y Velázquez-Tejada, M. (2018). Modelo contextualizado de inclusión educativa. *Revista Educación*, 42(2), 1-18. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n2/2215-2644-edu-42-02-00109.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice Hall.
- Rodríguez-Arocho, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. *Actualidades Investigativas en Educación*, 10(1), 1-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068015>
- Rodríguez-Palmero, M. L. (2011). La teoría del aprendizaje significativo: una revisión aplicable a la escuela actual. *Revista Electrónica de Investigación e Innovación Educativa y Socioeducativa*, 3(1), 29-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634413>
- Romero, P. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(2), 20-22.
- Ruiz, M. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. Trillas.
- Ruiz-Contreras, P. (2019). *Gestión pedagógica y gestión administrativa en una Institución Educativa*. [tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
- Saant-Marian, L. J. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: "clima escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos* [trabajo de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]
- Sacristán, G. (2002). *Comprender y transformar la enseñanza*. Ediciones MORATA.
- Saforcada, F. (2020). El derecho a la educación en América Latina y el Caribe. CLADE. https://redclade.org/wp-content/uploads/Informe_ODS_v9.pdf

- Salas-Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1) 9-16. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Sánchez-Muñiz, J. C. y Pinargote-Macías, E. I. (2020). Modelos de gestión de la calidad para organizaciones educativas. *YACHASUN*, 4(7), 177-192. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/44/108>
- Skinner, B. (1970). *Tecnología de la enseñanza*. Graces
- Suárez, M. (2008). *Introducción a la Sociología*. Impresos y Revistas S.A. IMPRESA.
- Taylor, D. W. (2013). Decision Making and Problem Solving. *Handbook of organizations*, 20(1), 48-86
- Terzi, A. M., Souza, L. L. D., Machado, M. P. A., Konigsberger, M., Waldemar, J. O. C., Freitas, B. I. D. y Ferreira, M. Q. B. (2016). Mindfulness en Educación: experiencias y perspectivas desde Brasil. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Zaragoza, 2016, n. 87 (30, 3), diciembre; p. 107-122.
- Torres, J. R. (2011). Los rincones de trabajo en el desarrollo de competencias básicas. *Docencia e Investigación: Revista de La Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*, 21, 105–130.
- UNESCO (2000). *La gestión educativa estratégica, en desafíos de la educación – diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
- Valles de Rojas, M. E., Rodríguez, H. J., Giraldoth, D., Rojas-Chacín, O. y Jiménez Reyes, D. (2017). Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias. *Editorial Politécnico Grancolombiano*, 11(20), 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6138936.pdf>
- Vargas, A. J. (2011). Modelo comunicacional del gerente en la escuela bolivariana COSPES. *Revista Arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2(3), 52-67. [https://www.grupociieg.org/archivos_revista/2-3-4%20\(5266\)%20Arellys%20Vargas%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id77.pdf](https://www.grupociieg.org/archivos_revista/2-3-4%20(5266)%20Arellys%20Vargas%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id77.pdf)
- Vygotsky, L. S. (1998) *Pensamiento y Lenguaje*. La Pléyade. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Pensamiento-y-Lenguaje-Vigotsky-Lev.pdf>
- Zaltman, G., Duncan, R. y Iolbek. J. (1973). *Innovations and Organizations*.