



**ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA  
GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA DESDE LOS  
APORTES TEÓRICOS DE LOS GRUPOS DE  
INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR COLCIENCIAS  
DESDE MEDIADOS DE LOS AÑOS NOVENTA HASTA LA  
ACTUALIDAD**

**Presentada por Belma Calderón Calderón**

**Código 2013287523**

**Directora. Doctora Martha Hortensia Arana Ercilla**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**BOGOTÁ, D.C.**

**2015**

**ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN LA  
EDUCACIÓN EN COLOMBIA DESDE LOS APORTES TEÓRICOS DE LOS  
GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR COLCIENCIAS DESDE  
MEDIADOS DE LOS AÑOS NOVENTA HASTA LA ACTUALIDAD**

**Presentada por Belma Calderón Calderón**

**Tesis de investigación para optar el título de  
Magíster en Educación**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**BOGOTÁ, D.C.**

**2015**

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE

1. Información General	
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de grado de maestría de investigación
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	ANÁLISIS DE ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA, DESDE LOS APORTES TEÓRICOS DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR COLCIENCIAS, DESDE MEDIADOS DE LOS AÑOS NOVENTA HASTA LA ACTUALIDAD.
<b>Autor(es)</b>	Calderón Calderón, Belma
<b>Director</b>	Dra. Martha Arana Ercilla
<b>Publicación</b>	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2015. 92 p.
<b>Unidad Patrocinante</b>	Universidad Pedagógica Nacional
<b>Palabras Claves</b>	Gestión, Gestión en la Educación, Educación Superior, Posicionamiento Humanista, Crítico y renovador.

2. Descripción
<p>La construcción de esta propuesta de investigación, se presenta en el marco del proyecto “Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad”, el cual es cofinanciado por el Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional –CIUP.</p> <p>Esta investigación pretende caracterizar los enfoques y tendencias sobre la gestión en la educación en Colombia, desde los aportes teóricos de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación, que trabajan este tema desde mediados de los años noventa hasta la actualidad, con el fin de identificar, cuáles son los principales enfoques y tendencias teóricas que se manejan actualmente en este ámbito de estudio en las instituciones educativas, lo cual contribuirá de manera significativa a los resultados del proyecto.</p>

### 3. Fuentes

- Aktouf, O., & Cavagnaro, C. M. (1996). La Administración entre la Tradición y la Renovación. Ediciones Universidad del Valle.
- Arana, M. (2013). “La gestión del conocimiento como modelo de gestión educativa para el desarrollo de la cultura investigativa “En “Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en C M de Colombia”.
- Benno, S. Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. <http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/NUEVAS%20TENDENCIAS%20LA%20GESTI%D3N%20EDUCATIVA1.htm>, Recuperado el 15 de mayo de 2014
- Bonilla, E. & Rodríguez S. (1997) Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Tercera Edición. Universidad de los Andes. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco.
- Le Mouel, J. (1997). Lo eficaz es justo. Cuadernos de economía, 107-129. Bogotá: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4935006.pdf>.
- Sander, B. (2012). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cwlhS21iVd0J:www.educando.ed>
- Tiramonti, G. (1994). La cultura institucional escolar. En G. Tiramonti, La cultura institucional escolar (pág. capítulo II). Buenos Aires: Troquel Educación.

### 4. Contenidos

El presente trabajo investigativo se desarrolló en cuatro capítulos, el primero da cuenta de la introducción, el problema, la pregunta, la justificación, antecedentes y los objetivos propuestos. El segundo corresponde a la metodología, la cual fue un estudio cualitativo con un tipo de investigación descriptiva de análisis documental, las etapas de elaboración, los criterios para la selección de los grupos desde la plataforma ScienTI y por último la elaboración de las matrices de análisis.

El tercer capítulo constituye la Fundamentación Teórico-Conceptual de la Gestión en la Educación desde una perspectiva humanista, así mismo contempla los tres enfoques desde los cuales se abordó la investigación, los cuales fueron el enfoque epistemológico, el de administración o gestión y por último el enfoque de la gestión en la educación.

El cuarto capítulo es todo lo relacionado con el análisis de los enfoques y tendencias de la gestión

en la educación, hallados en los resultados de los grupos de investigación en Colombia, desde los aportes teóricos de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias, desde los años noventa hasta la actualidad.

### **5. Metodología**

La metodología utilizada para esta investigación, se realizó a través de un estudio cualitativo con un tipo de investigación descriptiva de análisis documental, el método fue deductivo-analítico y la técnica revisión y análisis de contenido.

Este trabajo implicó la elaboración de matrices de análisis que permitieron realizar un posicionamiento teórico a partir de autores seleccionados para la investigación, posteriormente se identificaron las categorías teóricas de gestión en la educación, las cuales fueron analizadas a la luz de los documentos, con el fin de interpretar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación, desde los aportes teóricos de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias.

### **6. Conclusiones**

Una vez realizado el análisis de los grupos de investigación y sus productos, se identificó que actualmente se utilizan tres enfoques, indistintivamente en las instituciones educativas, para abordar la Gestión en la Educación, *ellos son: el humanista, multidimensional e instrumental*. El *enfoque humanista* se observó ya que varios postulados apuntan a que la parte humana es un componente fundamental, así como el trabajo en equipo para adelantar satisfactoriamente los procesos de gestión institucional.

De otro lado, un grupo de investigación le apunta a la *multidimensionalidad de la gestión*, es decir que se puedan combinar los enfoques, para optimizar y garantizar los procesos institucionales. Que haya una articulación real con el fin de propiciar un mejoramiento continuo en las instituciones educativas.

Por otra parte, el *enfoque instrumental* aparece en la medida, en que la política estimula la concepción de las instituciones escolares como "empresas", y de los directivos como "gerentes",

de muy diversas maneras. Es por ello, que en algunas instituciones se reconoce la presencia del paradigma tecno-lineal racionalista, encaminado hacia una práctica de la gestión educativa más orientada hacia la eficiencia.

En términos generales, se puede decir que predomina más el enfoque humanista, porque actualmente le están dando más importancia al ser humano, en la medida en que puede aportar e incidir en el rumbo de las instituciones educativas. Sin embargo, la apuesta sería la articulación de los enfoques, es decir la integración de los conocimientos, de los recursos y las metodologías, para dar sentido y efectividad a los procesos de la Gestión en la Educación.

La tendencia que se expresa en el análisis de algunos resultados se encaminan a aplicar lo instrumental y normativo, pero la intencionalidad es hacia la gestión humanista.

Se denota que existe interés para investigación en esta disciplina, sin embargo algunos grupos de investigación no tienen solidez.

<b>Elaborado por:</b>	Belma Calderón Calderón
<b>Revisado por:</b>	Dra. Martha Arana Ercilla

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	2	12	2015
--	---	----	------

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

### 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problema .....	9
1.2. Justificación .....	12
1.3. Objetivo General .....	15
1.4. Objetivos específicos .....	15

### 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación .....	15
2.2. Etapas de la investigación .....	16
2.3. Criterios para la selección de los grupos desde la plataforma ScienTI .....	17
2.4. Instrumentos utilizados para el análisis de contenido .....	18

### 3. CAPÍTULO I

Fundamentación Teórico-Conceptual de la Gestión en la Educación desde una perspectiva humanista .....	20
3.1. Matrices para la selección de las categorías teóricas de análisis .....	20
3.2. Enfoque Epistemológico .....	22
3.3. Enfoque de Administración o Gestión .....	24

### 4. CAPÍTULO 2

Análisis de los enfoques y tendencias de la gestión en la educación, hallados en los resultados de grupos de investigación en Colombia desde los años noventa a la actualidad .....	50
4.1. Análisis de los enfoques hallados .....	84

5. CONCLUSIONES .....	89
-----------------------	----

6. RECOMENDACIONES .....	91
--------------------------	----

7. INDICE DE TABLAS.....	92
--------------------------	----

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	93
-------------------------------------	----

# **ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA DESDE LOS APORTES TEÓRICOS DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR COLCIENCIAS DESDE MEDIADOS DE LOS AÑOS NOVENTA HASTA LA ACTUALIDAD**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La construcción de esta propuesta de investigación, se presenta en el marco del proyecto “Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad”, el cual es cofinanciado por el Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional –CIUP-. Así mismo, los investigadores del proyecto hacen parte el Grupo de Investigación en Autoevaluación Institucional, reconocido por Colciencias.

El grupo ha trabajado temas como evaluación, autoevaluación, calidad, acreditación entre otros, y actualmente el interés está focalizado en profundizar en el tema de la Gestión en la Educación, es decir ¿cómo están comprendiendo y accionando la gestión en las instituciones educativas vista desde diferentes ópticas, ámbitos y prácticas?. Por ello, los objetivos del grupo en el Proyecto de investigación están encaminados en analizar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación superior desde la política de calidad en Colombia, así como analizar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación en Colombia en directivos docentes de instituciones educativas oficiales y caracterizar los enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación.

En este orden de ideas, desde esta investigación se pretende caracterizar los enfoques y tendencias sobre la gestión en la educación desde los aportes teóricos de grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación, que trabajan este tema desde mediados de los años noventa hasta la actualidad, con el fin de identificar ¿cuáles son los principales enfoques y tendencias teóricas que se manejan actualmente en este ámbito de estudio en las instituciones educativas?, lo cual contribuirá de manera significativa a los resultados del proyecto.

Por otra parte, como es bien sabido los procesos de globalización han incidido directamente en todas las organizaciones sociales y por supuesto en las instituciones educativas y por ende las han obligado a emprender rápidas transformaciones, a propósito de los procesos de calidad, acreditación y evaluación entre otros. Por ello, es importante hacer este rastreo, ya que la educación no es ajena a estos procesos y, por esta razón, el sistema educativo debe enfrentar importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas demandas de la sociedad. Por ejemplo, con una buena gestión en la educación se daría respuesta a estos procesos transformadores e innovadores.

Es importante anotar, que en esta investigación la mirada por el ser humano parte de la idea de la necesidad de la reconfiguración del sujeto, lo cual tiene entre sus implicaciones volver a poner al sujeto en el centro; que para el caso específico del Grupo de Investigación en Autoevaluación Institucional, es pensar al sujeto como centro de la educación y la gestión. En este sentido, el grupo se asume en la tendencia que se ha venido evidenciando en las ciencias sociales hacia un retorno a la noción de sujeto como aspecto central para la comprensión del mundo y de la condición humana en el contexto contemporáneo. La reconfiguración del sujeto se ha venido comprendiendo como una necesidad de reintegrarlo en la historia, en la sociología, en la antropología, en la administración y en la educación, entre otras, es decir en las Ciencias Sociales.

Además, la metodología que permitió esta investigación es de corte cualitativo y de análisis documental, la cual se llevará a cabo a través de la técnica de revisión de contenido de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación.

### **1.1. Situación Problema**

Con la entrada del siglo XXI en el mundo y particularmente en Colombia, surgieron una serie de transformaciones políticas, económicas, sociales y por supuesto educativas, las cuales fueron afectadas por los procesos de globalización. En este contexto, la educación tuvo que darle un giro a la forma de dirigir, planear y evaluar sus procesos en sus instituciones, por

ello para dar respuesta a estas innovaciones y transformaciones se hace primordial que todo profesional y docente que trabajan en este ámbito, se apropien de este tema para llevar a cabo una gestión en la educación que responda a la institución, su cultura y su entorno. Es claro que existe una realidad educativa claramente definida respecto a la necesidad de resolver problemas, atender, mejorar y acercarnos a la investigación en gestión, dejando de un lado las necesidades del sistema económico, político y social, las cuales se desprenden de las políticas neoliberales que ponen a la educación a pensarse en términos empresariales, tales como la revolución educativa que se traduce en términos de calidad, eficiencia y cobertura, pero lo que realmente se busca es apropiarse de un conocimiento base, que permita mejorar la gestión en las instituciones educativas.

Frente a esta situación, se ha evidenciado algunos problemas con respecto a la gestión en la educación como son “las diferentes comprensiones de los maestros y directivos hacia la gestión en las instituciones educativas, ya sea por rechazo, desconocimiento, desinterés y desconexión con la labor educativa y pedagógica, la identificación de la gestión con funciones administrativas, normativas e instrumentalistas, que no son compatibles con la creatividad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y la centralización de la gestión en la educación, entendida como administración y planeación, concentrada en los directivos, y en resultados medibles, mandos, y no en los colectivos, en la comunidad académica, y por tanto en los procesos educativos” (Grupo de investigación en Autoevaluación Institucional, UPN, 2014). Ese rechazo o desconocimiento se expresa por parte de los docentes cuando se presentan discrepancias al momento de asumir responsabilidades en la gestión, dado que no tienen las herramientas conceptuales y metodológicas para llevar a cabo dicho trabajo. Además, algunas veces la mirada del docente frente a la gestión, está separada de lo pedagógico y humano y solo la ve desde lo instrumental, y no le dan la importancia que demanda esta disciplina de estudio. Es tan importante como cualquier otra ya que según Alvarado, O (2006), la asume como una “disciplina porque sus teorías y métodos permiten explicar la realidad y actuar sobre ella, aquí se habla de una coherencia entre los fundamentos epistemológicos y teóricos, las prescripciones metodológicas y las proyecciones de aplicación y también porque dispone de un “cuerpo” de datos, hipótesis, métodos e instrumentos”.

Es decir, cuando no se tienen los suficientes elementos de juicio y las herramientas conceptuales para llevar a cabo una gestión en la educación pertinente, se puede presentar dificultades a la hora de proponer o dar continuidad a los procesos que se implementan en cualquier proyecto, política o normatividad. Como se mencionó anteriormente, esta disciplina cuenta con teorías, métodos y técnicas específicas para este ámbito, referidos a la solución de problemas y al mejoramiento continuo de esta práctica, ya que es importante la planificación, organización, dirección, coordinación y control para el logro de los objetivos propuestos en cada institución.

Por lo anteriormente planteado, existe una ruptura importante entre la gestión en la educación y el quehacer docente, lo que genera aislamiento y se traduce en implicaciones, como: ausencia de los docentes de los procesos de planeación educativa, falta de herramientas para la gestión de proyectos dentro y fuera de las institucionales y, se apartan de las discusiones sobre política educativa específicamente la Gestión en la Educación. Contrario a esto, el liderazgo del directivo y del educador debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde desarrolla su acción educativa y en la generación de cambios profundos y estables, a través del mejoramiento continuo, la obtención de resultados que se mantengan en el tiempo y la transferencia de conocimiento, desde las necesidades y requerimientos de la educación.

Finalmente, “quienes ejercen hoy las tareas de gestión en la educación, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función. Los saberes que sustentan su accionar por lo general no resultan de un conocimiento “técnico” específico, sino del modo en que se entrelazan diferentes factores: experiencias construidas a partir del ensayo y error, “identificación” con estilos de conducción con los que entraron en contacto durante el ejercicio de la docencia, etc.” No sólo determina el rechazo o la comprensión del lugar de la gestión en la educación, o el interés por su investigación, desde la propia pedagogía y gestión y los debates críticos que se desarrollan hoy, sino también se denota la separación o aislamiento de las llamadas dos culturas de P. Snow (1989), donde se destaca el desprecio por una comprensión desarticulada de los sistemas de conocimientos de las ciencias de la educación y sus saberes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, esta investigación se plantea la siguiente pregunta problema ¿Cuáles son los enfoques y tendencias de la Gestión de la Educación en Colombia, a partir de los aportes teóricos de grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias desde sus resultados de investigación, a partir de mediados de los años noventa hasta la actualidad?

## **1.2. Justificación**

Uno de los aspectos fundamentales para abordar este tema, es el hecho de que existe una “organización universitaria completa en el campo de la gestión, supone que existe, a su vez un paradigma, en este sentido, la vasta comunidad de docentes, estudiantes e investigadores en el campo de la gestión, garantizan la consolidación y desarrollo de la misma, en función de la constante revisión y ampliación de la teoría, metodologías y aplicaciones que responden a una realidad social derivada de la necesidad de dar cuenta del fenómeno de la gestión en las organizaciones educativas en todos sus niveles. (Salas, F. 2003, pág.11). En este sentido, se observa como hoy en día existe variedad y oferta de programas de posgrado en relación con este tema de la gestión en la educación.

En este contexto, se hace necesario que todo licenciado o profesional de la educación, tenga conocimientos sobre Gestión en la Educación, dado que es una competencia importante para el desempeño profesional y que puede incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación, en su pertinencia y en los procesos que se dan al interior de las instituciones educativas.

Por ello se hace preciso realizar un ajuste al currículo de los programas de formación de pregrado y posgrado, en términos de comprender realmente la gestión en la educación, que se socialicen en las instituciones educativas y que haga parte de la práctica educativa del maestro y del futuro profesional y forme parte de la cultura institucional. En tal sentido, se hace preciso distinguir algunos enfoques y tendencias teóricas, para hacer una caracterización clara en la formación de maestros y de los enfoques que se presentan.

Asimismo, con esta investigación se está aportando a una sistematización de los aportes de los resultados de investigación en este tema de la gestión en la educación, desde los enfoques de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias, para poder identificar los enfoques y tendencias que existen y así obtener un panorama global en este contexto.

Con respecto a este tema de la gestión en la educación, hay diferentes posicionamientos desde aquellos que la asumen meramente instrumental, como aquellos que le están dando un enfoque humanista, reconociendo al ser humano como centro de todas las cosas y por supuesto de las instituciones, que sean valorados, reconocidos y respetados por sus aportes a la construcción de comunidad institucional. En este marco, se puede mencionar los debates teóricos y sus praxis actuales, sobre la renovación de la administración hacia el enfoque humanista y de gestión tales como los de la Escuela Francesa, la de Montreal, y en América Latina y en particular en Colombia, a la producida por los grupos de investigación como el de Nuevo Pensamiento Administrativo y el de Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, entre otros, que conducen a pensar los enfoques y prácticas de la gestión en la educación, y desde allí brindar la contribución necesaria a las organizaciones empresariales y a las instituciones educativas, con los aportes de la pedagogía y las ciencias sociales relacionadas con la educación.

Además, es importante resaltar las investigaciones que se han realizado en este tema como aporte a la gestión de la educación, de hecho existe una gran cantidad de investigaciones, tesis y programas académicos en este campo, por ejemplo la tesis “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”, de Luís Felipe Rentería Ramírez y Néstor Gerardo Quintero Romero. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2009, la investigación se basa en cómo mejorar la convivencia escolar en la institución enfocándola desde la parte de la gestión en la educación, diseñando una estrategia sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia. La estrategia resultado de la investigación es el liderazgo y una permanente comunicación, que puede ser administrativa,

legal o normativa y que debe fluir entre todos los integrantes. Consideran la necesidad de un liderazgo fuerte y de carácter, pero a la vez abierto al diálogo y con mucho calor humano.

Así mismo, la tesis “La Gestión Educativa (GE) en la Educación Básica y Media Oficial de Manizales: Un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”, de Carmen Adriana Ramírez Cardona. Universidad Nacional, Sede Manizales, 2012, en la cual se busca determinar la relación de las teorías con la calidad de la educación y proponer lineamientos desde esas teorías organizacionales y administrativas para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Otras tesis que se pueden referenciar son, “La Gestión Educativa en Colombia: Del dispositivo a la tecnología de gobierno”, de la estudiante Diana Milena Martínez Patarroyo. Universidad Pedagógica Nacional, 2013. “Enfoques y tendencias de la gestión en la educación superior desde la política de calidad en Colombia”, del estudiante Daniel Arturo Quitián Martínez, Universidad Pedagógica Nacional, 2015. “Analizar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación en Colombia en directivos docentes de instituciones educativas oficiales”, de la estudiante Jein Ladino, Universidad Pedagógica Nacional, 2015. “Enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación, de la estudiante Sandra Julio Soriano, Universidad Pedagógica Nacional, 2015.

Desde lo anteriormente expresado, se considera necesaria la investigación sobre la gestión en la educación, para que desde la pedagogía, se contribuya no sólo a la práctica de la gestión en las instituciones educativas, sino para identificar y reevaluar los enfoques y las tendencias teóricas, que allí están emergiendo.

Sin duda alguna, en los próximos años se verá un crecimiento significativo de la investigación, la producción teórica y la aplicación de la gestión en la educación, que contribuirá a hacer los cambios que requiere la educación para enfrentar los retos de un mundo globalizado y que no puede estar ajeno a los contextos educativos, en el que se espera alcanzar un desarrollo sostenible con equidad y justicia social.

### **1.3. Objetivo General**

Caracterizar los enfoques y tendencias de la gestión en la educación, desde los aportes teóricos de grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación, desde mediados de los años noventa hasta la actualidad.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Fundamentar la gestión en la educación desde un enfoque humanista, integrador y sistémico a partir de los aportes de la Escuela Francesa y la Escuela de Montreal.
- Identificar los enfoques y tendencias de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación, desde un posicionamiento integrador y sistémico de la gestión en la educación en la actualidad.
- Analizar desde el posicionamiento teórico asumido en la investigación, los enfoques y las tendencias identificadas en el desarrollo teórico de la Gestión en la Educación.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de Investigación**

Esta tesis por su interés investigativo, se inscribe en un tipo de investigación cualitativo, que según (Bonilla, E. 1997), explora el contexto estudiado para lograr las descripciones más detalladas y completas posibles de la situación, con el fin de explicar la realidad subjetiva que subyace a la acción de los miembros de la sociedad. Asimismo, en esta investigación el método es deductivo, analítico y de síntesis, y la técnica es de análisis de contenido. Desde este planteamiento, en la investigación se hará un rastreo de grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación que hayan trabajado el tema de la Gestión en la Educación, con el fin de realizar una descripción y análisis de los enfoques trabajados.

Así mismo, se hará una clasificación, descripción y análisis de las diferentes enfoques y tendencias de la Gestión en la Educación, en este lapso de tiempo, por lo que también será un estudio descriptivo, que para (Páramo P. 2011, p.43) estos estudios requieren algún nivel de conocimiento del fenómeno y buscan identificar las características o propiedades del mismo.

Esta investigación es entonces una investigación de análisis documental, que no sólo es una técnica de recolección y validación de información, sino que constituye una de las estrategias de la investigación cualitativa y cuenta con una particularidad propia en el diseño del proyecto, la obtención de la información, el análisis y la interpretación y su principal fuente serán los trabajos de corte teórico, Galeano, M. (2004). Para este caso, se revisarán los documentos resultados de investigaciones publicados o no publicados, de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias.

## 2.2. Etapas de la Investigación

Para la realización de este proyecto de investigación, se abordaron las siguientes etapas que según Bonilla, E. (1999, p.120) “en la investigación cualitativa, las etapas no son excluyentes sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio deductivo e interactivo. Además, las etapas de investigación dan cuenta de un proceso sistemático, ordenado y lógico”. Aquí las etapas se estructuran de acuerdo a los objetivos específicos propuestos en el proyecto de investigación y son las siguientes:

Objetivos	Etapas	Método	Técnica	Resultado
Fundamentar la gestión en la educación desde un enfoque humanista, integrador y sistémico a partir de los aportes de la Escuela Francesa y la Escuela de Montreal.	Primer etapa: Búsqueda de fuentes de información y selección de universidades y grupos.	Deductivo analítico	Revisión de archivos y análisis de contenido.	Capítulo I.  Fundamentación teórico-conceptual de la gestión en la educación desde una perspectiva humanista.
Identificar los enfoques y tendencias de los grupos de investigación	Segunda etapa: Una vez seleccionada la	Deductivo analítico	Revisión de archivos y análisis de contenido.	Capítulo II.  Análisis de los enfoques y

seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación, desde un posicionamiento integrador y sistémico de la gestión en la educación en la actualidad.	información, se procedió a la lectura de cada grupo y sus productos, para la elaboración de fichas bibliográficas.			tendencias de la gestión en la educación, hallados en los resultados de grupos de investigación de Colombia desde los años noventa a la actualidad.
Analizar desde el posicionamiento teórico asumido en la investigación, los enfoques identificados en el desarrollo teórico de la Gestión en la Educación.	Tercera etapa: Elaboración de matrices con relación a las categorías asumidas por el grupo de investigación.	Deductivo analítico	Revisión de archivos y análisis de contenido.	Capítulo II.
Elaboración de conclusiones				

### 2.3. Criterios para la selección de los grupos desde la plataforma ScienTI

Los pasos metodológicos para la selección e identificación de los grupos y documentos resultados de investigación, tomando como periodo los años 90 hasta el 2014, son:

1. Los grupos relacionados con el programa de educación
2. Clasificados de A1 a D.
3. Grupos avalados y clasificados por Colciencias en las dos últimas convocatorias 2012 y 2014.
4. Que investiguen en gestión de la educación.

Otros criterios para la selección e identificación de los grupos y documentos resultados de investigación son:

1. A partir de sus líneas y proyectos relacionados con la Gestión en la Educación

2. Proyectos concretos que se relacionan directamente con el análisis de perspectivas, enfoques, modelos, tendencias, experiencias de la gestión en la educación, conceptualizaciones, percepciones y representaciones.
3. Se prioriza la selección de los productos en el siguiente orden libro, capítulo de libro, artículos publicados y tesis.
4. Para el procesamiento de la información se elaboraron seis matrices, luego se seleccionaron los documentos dados los anteriores acuerdos, por cada grupo de investigación se realiza una ficha de contenido y por cada producto una ficha de análisis, a continuación de describen las matrices que se utilizaron.

#### **2.4. Instrumentos utilizados para el análisis de contenido**

Para la realización de esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos, los cuales se muestran en cada capítulo:

##### **Tabla No. 1 Matriz de categorías epistemológicas y teóricas de administración y gestión.**

Teniendo como eje central el *enfoque humanista*, se procedió a elaborar una matriz en donde recogiera algunos postulados epistemológicos y conceptuales de la administración o gestión de varios autores. Esta matriz es la primera que permitió la definición de categorías teóricas, para la elaboración de los instrumentos para cada objetivo de investigación.

##### **Tabla No.2 Matriz de categorías teóricas de la gestión en la educación por autores seleccionados.**

Los criterios metodológicos de selección de los autores para analizar la gestión en la educación, se realizó teniendo en cuenta la coherencia en sus planteamientos y enfoques con el marco teórico general asumido por el grupo de investigación.

##### **Tabla No.3. Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en la educación por autores.**

Por lo anteriormente mencionado, esta matriz permite hacer una comparación de las categorías teóricas por autores, para luego hacer una selección de las que más se relacionan respecto al enfoque teórico asumido.

**Tabla No.4 Matriz Ficha del grupo de investigación.** En esta matriz se recopiló la información básica del grupo como nombre, línea de investigación, líder del grupo, institución y un resumen del grupo de investigación, además la referencia bibliográfica de los productos seleccionados.

**Tabla No. 5 Matriz por categorías teóricas de los artículos.** En esta matriz se encuentran por un lado las categorías deductivas producto del grupo de investigación, por otra parte un resumen descriptivo del documento que se analizó en relación con las categorías teóricas y por último se menciona otras categorías que fueron surgiendo.

**Tabla No.6 Matriz de los análisis hallados.** Matriz de análisis de los enfoques de gestión en la educación hallados por las categorías teóricas de la investigación. En esta matriz se relacionan las categorías teóricas con los enfoques hallados.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA

Para realizar la primera aproximación epistemológica y teórica sobre el tema de la gestión en la educación, los integrantes del grupo de investigación en “Autoevaluación Institucional” con su proyecto: “Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad”, al cual perteneció la autora de esta tesis, propuso revisar los trabajos de varios autores que tuvieran proximidad con el *enfoque humanista*, devenido de la Escuela de Montreal, de la cual se toman fundamentos a partir de la obra de O. Aktouf, enfoque asumido en esta investigación. Por lo anterior, en la siguiente matriz se muestran los autores seleccionados por el grupo y algunas categorías relacionadas con los postulados epistemológicos y conceptuales de la administración o gestión, que tuvieran estrecha relación con el enfoque.

#### 3.1. Matrices para la selección de las categorías teóricas de análisis

Por lo anteriormente planteado, se presentan las matrices que dan cuenta del proceso en la selección de los autores, sus postulaos y las categorías teóricas de investigación que se perfilaran dentro del enfoque humanista. En este sentido, las siguientes matrices permiten acopiar y llegar a las categorías de análisis que sustentan esta investigación. Las cuales se relacionan a continuación y se irán desarrollando a lo largo del trabajo:

Tabla No. 1 Matriz de categorías epistemológicas y teóricas de administración y gestión

Tabla No.2 Matriz de categorías teóricas de la gestión en la educación por autores seleccionados

Tabla No.3. Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en la educación por autores

Tabla No.4 Matriz Ficha del grupo de investigación

Tabla No. 5 Matriz por categorías teóricas de los artículos

Tabla No.6 Matriz de los análisis hallados

A continuación se presenta la matriz de categorías epistemológicas y teóricas de administración y gestión, la cual fue el resultado de todo un semestre de trabajo, en las que se realizaron varias lecturas y discusiones de trabajo, lo que finalmente permitió la definición de categorías teóricas, para la elaboración de los instrumentos por cada objetivo de investigación.

**Tabla No.1 Matriz de categorías epistemológicas y teóricas de administración y gestión**

Marco Teórico y Conceptual			
<b>E N F O Q U E S</b>	Epistemología	<p>Teoría excepcionalidad humana Teoría complejidad</p> <p>(Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Jean Marie Scheaffer, Basarab Nicolescu, Immanuel Wallerstein, Jesús Martin Barbero, R. Damasio, J. Mosterín)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del conocimiento.</li> <li>• Integralidad del ser humano (Relación dialéctica de lo individual y los social, lo cultural y lo natural)</li> <li>• Sujeto auténticamente social</li> <li>• Enfoque Sistémico</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Cultura como aprendizaje social</li> </ul>
	Administración o Gestión	<p>Escuela Montreal O. Aktouf (Escuela de Montreal) Jean Francois Chanlat (Escuela de Montreal) Le Mouel (Escuela Francesa) Fernando Cruz Kronfly Grupo de Nuevo Pensamiento Crítico Administrativo) Todos centrados en el enfoque humanista de los Estudios críticos de la Gestión) Eduardo Martinez Fajardo Snow, Brockman, Olivé, Mitchan, Estudios de Ciencia Tecnología y Sociedad Más que centrarse en el Humanismo, desde un enfoque antropocentrismo, es en los derechos de los seres humanos, desde las ciencias humanas y sociales, la investigación cualitativa, colocar al ser humano en el centro para recuperar su dignidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción inteligente, clara y nítida (consciente)</li> <li>• Agentes activos, comprometidos y críticos</li> <li>• Re significación del trabajo</li> <li>• Reconocimiento de la diferencia e incluyente</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Carácter científico</li> <li>• Confianza</li> <li>• Diálogo</li> <li>• Compartir,</li> <li>• Equidad</li> <li>• Optimación y equilibrio</li> <li>• Igualdad de condiciones</li> <li>• Desaparición de los dogmas, apertura</li> <li>• Autonomía y auto organización</li> <li>• Alejamiento de lo instrumental, mecánico</li> <li>• Interdisciplinariedad</li> <li>• Sistemas</li> </ul>

En la anterior matriz, se presentan varios autores que permitieron dar cuenta del enfoque epistemológico y administrativo sobre la gestión en la educación y de los cuales surgieron las categorías que constituyen el referente teórico para este trabajo investigativo. Como resultado de esta matriz, a continuación se abordan los planteamientos de los autores que fueron seleccionados.

### **3.2. Enfoque Epistemológico**

Como el tema a tratar en el proyecto de investigación es la Gestión en la Educación, la cual se viene trabajando desde un enfoque humanista, renovador y sistémico, se revisaron algunas posturas frente al debate sobre la forma como se está indagando al ser humano y su incidencia en la gestión en la educación. Por ello, es pertinente hacer énfasis en este aspecto dado que la gestión se ha tomado de modo instrumental en el plano de la educación, por ello la intención es indagarla de otra manera, más hacia la comprensión del ser humano, es decir hacia una perspectiva humanista, por ello se toman los postulados de Jean Marie Schaeffer y Edgar Morin, quienes hablan de la integralidad del ser humano, de la integración del conocimiento, de un enfoque sistémico, de la complejidad del ser humano y del sujeto como auténticamente social, es decir la comprensión del ser humano integral como biopsicosocial y cultural.

En este sentido, se parte de posturas de estos autores quienes desde sus teorías aportan a la construcción y análisis para la elaboración de este trabajo. Por ejemplo, para Jean-Marie Schaeffer, con su *tesis de la excepción humana*, insiste en estudiar al hombre de igual modo en que se estudian los fenómenos naturales y por otra parte, se presenta la postura de Edgar Morin, con su *pensamiento complejo*, el cual lo concibe como un pensamiento total, completo y multidimensional.

En este contexto, Schaeffer, (2007) sostiene que el hombre posee una dimensión ontológica, en virtud de la cual trascendería la realidad de otras formas de vida y, a su vez, su propia naturalidad, que tiene tres vertientes: En primer lugar la filosófica y más radical, afirma, por la cual el hombre sería un ente autónomo de los demás entes y de la naturaleza

misma, fundador de su propio ser, se auto-fundamenta desde su libre capacidad racional. En segundo lugar inscrita en las ciencias sociales, donde la característica social del hombre trasciende su naturalidad, el hombre se organiza según sus principios y creencias, y por último, la cultura es aquello fundante de la identidad humana, y trasciende tanto a lo natural y a lo social, sus expresiones simbólicas se oponen “a un tiempo, a la naturaleza y a lo social”, ya que se entiende que depende de una trascendentalidad que, a su vez, les es inherente. En conclusión, para Schaeffer, la motivación principal que está detrás de la Tesis de la Excepcionalidad Humana, no es otra cosa que la búsqueda de la necesidad en la experiencia subjetiva, es decir el ser humano no es excepción de la naturaleza sino parte constituyente de ella.

Por su parte la teoría del *Pensamiento Complejo* de Morín, reitera la creación de un método, una manera de pensar, un pensamiento que dialogue con lo real. Para el autor, la complejidad no es una reducción o deslinde de la simplicidad, al contrario el pensamiento complejo integra las formas simplificadoras de pensar. El pensamiento complejo se concibe como un pensamiento total, completo, multidimensional, no parcelado, dividido, ni reduccionista; el autor advierte la necesidad de desarrollar en los seres humanos un pensamiento de la complejidad, que debe empezarse por su aspiración constante de querer integrar o articular saberes dispersos, asumiendo aspectos de cada una, tratando de establecer una comunicación entre ambas.

Ambos autores afirman que no existen seres separados de la naturaleza, sino que se enfrentan a una paradoja ontológica, la cuestión de la unidad sobre la diversidad humana. Intentan concebir la unidad y diversidad, así como lo biológico y lo cultural del hombre, ya no de manera separada y excluyente, sino en sus interrelaciones complejas. Es decir, lo biológico y lo sociocultural del hombre no deben concebirse como dos dimensiones separadas o meramente yuxtapuestas. El hombre no es biológico por un lado y cultural por otro, sino que constituye un sistema global, una unidad compleja organizada, constituido por un conjunto de interacciones e interdependencias entre múltiples y diversos factores bio-psico-sociales. El hombre, ha de definirse de manera total, es decir bio-psico-social puesto que es el resultado de permanentes interacciones de este tipo, ello indica un posicionamiento sobre el conocimiento

y la propia integración de la realidad de manera multidisciplinar, donde la gestión se conecta con otras ciencias que también intervienen en la educación.

### **3.3. Enfoque de Administración o Gestión**

De otro lado, se aborda el enfoque de Administración o Gestión, en este sentido se toma como referencia a Omar Aktouf de la Escuela de Montreal y a Le Mouel de la Escuela Francesa, quienes están centrados en el enfoque humanista de los estudios críticos de la gestión, sus postulados se centran en el ser humano como agentes activos, comprometidos y críticos, donde debe haber re-significación de la actividad humana del ser humano, reconocimiento de la diferencia, sensibilidad incluyente y debe haber igualdad de condiciones, pero también diálogo y confianza. Se plantea el *principio de libertad*, que permitiría que cada cual emprenda la acción que le parezca adecuada para realizar sus propósitos: "Toda persona debe tener un derecho igual al conjunto más amplio de libertades fundamentales que sea compatible con el conjunto de libertades para todos". El derecho a votar y a ser elegido, las libertades de expresión y opinión y el derecho a la propiedad privada.... (Le Mouel, 1997, p.19).

Del mismo modo, habla del segundo principio, llamado *principio de diferencia*: "Las desigualdades sociales y económicas deben organizarse de modo que a) sean para el mayor beneficio de los miembros menos favorecidos de la sociedad y b) estén asociadas a funciones y posiciones abiertas a todos, en condiciones de igualdad equitativa de oportunidades". Así, puesto que el primer principio prevalece sobre el segundo, la lucha contra la desigualdad no implica vulnerar las libertades fundamentales. (Le Mouel, 1997, p.19). De acuerdo con estos principios, lo ideal es que emergieran realmente en las instituciones educativas, en donde los sujetos sean libres de emprender sus acciones y se les respete la igualdad en sus condiciones.

Por otra parte, Aktouf (2000), cuestiona a "la administración porque da demasiada importancia al cálculo y a la matematización de la reflexión. Y ese pensamiento matemático, positivista e impersonal, se construye cada vez más por fuera de la sensibilidad humana, lo que desemboca en una persecución ciega de la ganancia y de la rentabilidad, indiferente al

sufrimiento humano, al desempleo, a la miseria...” (p. 55). Por ello, el autor expresa que “habría que restablecer, en las escuelas de administración, una proporción del 30 al 50% de cursos de humanidades, con el fin de desarrollar una cultura general de los futuros administradores y despertar su sensibilidad” (p.63). Desde esta perspectiva, el papel del profesor es fundamental, en la formación de los futuros administradores, ya que tienen que motivarlos hacia esa sensibilidad, hacia los aspectos humanos y no sólo formar futuros estrategas, con un pensamiento basado en lo económico, productivo y lucrativo.

Por ende, la educación y la administración no pueden verse como hechos aislados en la sociedad; todos los cambios que se den en el uno o en el otro tiene unas indiscutibles repercusiones que se hacen visibles a partir de políticas que direccionan el sistema educativo su organización y su deber ser.

De acuerdo con lo anterior, cabe la pena pensarse como esta nueva organización social ha repercutido al interior de la institución educativa y en su quehacer cotidiano, tratando de encontrar un punto de equilibrio en donde las implicaciones administrativas sirvan para el desarrollo pedagógico, y éste a su vez pueda pensar la administración como una herramienta para la organización, la planificación y la participación democrática que conlleven a alcanzar una educación a partir de una gestión en la educación de calidad integral y no desde un porvenir económico.

Aktouf proclama que la administración exige un viraje que debe empezar por suprimir de la empresa todas aquellas condiciones que hacen el trabajo inalienable. Se debe hacer una reapropiación del trabajo en todos los niveles de la empresa donde haya similitud de deberes y derechos para que el objeto-herramienta (el empleado pasivo, silencioso y obediente) dé paso al sujeto-actor activo, con iniciativa, creatividad y polivalencia, factores que conjugados con sus valores humanos le devuelvan la razón de ser de su existencia (Aktouf, 2001, pp.590-593).

Con respecto a lo que expresa Aktouf, la idea es que esta reapropiación del trabajo y el paso del sujeto pasivo al activo, se de no sólo en las empresas sino en las instituciones

educativas, por su esencia social, porque los sujetos deben ser el centro y motor de las instituciones y deben incidir en los procesos administrativos y académicos.

Una vez abordado el marco epistemológico y conceptual de la administración o gestión, a continuación se presenta una matriz que contempla los postulados de los autores que se seleccionaron para abordar el tema de la Gestión en la Educación, estos autores fueron escogidos entre varios que se consultaron por su proximidad con el enfoque asumido por el grupo de investigación. Además, esta matriz recoge varias de las categorías que fueron surgiendo inicialmente.

### **Tabla No. 2 Matriz de categorías teóricas de la gestión en la educación por autores seleccionados**

Los criterios metodológicos de selección de los autores para analizar la gestión en la educación, se realizó teniendo en cuenta la coherencia en sus planteamientos y enfoques con el marco teórico general asumido por el grupo de investigación, tales como: enfoque social-humanista y crítico que rechaza como único y central lo instrumental, abordaje de la gestión en la educación no como administración, sino en su relación con la educación y la pedagogía, cultura latinoamericana por su identidad y experiencia que permite la conexión con el contexto colombiano, la temporalidad de sus planteamientos y reflexiones coincidentes con la investigación (mediados de los 90 a 2014), reconocimiento en el tema en el campo académico de la educación en Colombia y, han sido objeto de estudio por el grupo de investigación previamente.

En este sentido, en la construcción colectiva de los sistemas categoriales teóricos se abordaron desde autores como: Benno Sander, Juan Casassus, Gillermina Tiramonti y Martha Arana, quienes se enmarcan en las nuevas tendencias de los sistemas de conocimientos de la administración y la gestión y, como se mencionó anteriormente desde los enfoques humanista, renovadores, críticos, éticos, dialécticos e integrador de los conocimientos, para desde allí pensar su conexión con la educación, y construir un posicionamiento de la gestión en la educación (Grupo de Investigación, 2014).

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente matriz se revisaron y analizaron las posturas que cada autor tiene frente a la gestión en la educación, y de las cuales fueron surgieron unas categorías teóricas, que a la luz del grupo de investigación son las más cercanas al enfoque humanista y que en la próxima matriz se irán definiendo aún más estas categorías.

**Tabla No.2 Matriz de categorías teóricas de la gestión en la educación por autores seleccionados**

ENFOQUE	<p align="center"><b>BENNO, SANDER.</b></p> <p align="center"><b>Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad.</b></p> <p><a href="http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/NUEVAS%20TENDENCIAS%20LA%20GESTION%20EDUCATIVA1.htm">http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/NUEVAS%20TENDENCIAS%20LA%20GESTION%20EDUCATIVA1.htm</a>, Recuperado el 15 de mayo de 2014.</p> <p>Es de origen Brasileiro, administrador y profesor universitario de política y gestión de la educación.</p>	CATEGORÍAS
<p>Gestión en la Educación</p> <p>(Enfoque Interdisciplinario, perspectiva)</p>	<p>“Es vista como un derecho y un deber de los integrantes de una comunidad democrática”. Es una estrategia administrativa”. (Sander, p. 3)</p> <p>“En términos operativos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia”. (p.3)</p> <p>“En la administración escolar y universitaria existe un consenso sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Descentralización administrativa”. (p.3)</p> <p>“Esta categoría está apoyada en los principios del liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social. Deconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos”. (p.3)</p> <p>“Exige un enfoque interdisciplinarios para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración”.</p> <p>“Se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía”. (p.4)</p> <p>“En la administración de los servicios sociales, como los de educación, la permanente participación de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democracia participativa</li> <li>• Relación de los procesos administrativos y pedagógicos. (Racionalidad, Pertinencia)</li> <li>• Calidad de la gestión</li> <li>• Consenso</li> <li>• Descentralización</li> <li>• Construcción de conocimientos integradores y colectivos</li> <li>• Interdisciplinarietà</li> <li>• Enfoque Sistémico</li> <li>• Equidad</li> <li>• Valores éticos de libertad y orden</li> <li>• Permanente participación</li> <li>• Acción participativa en la sociedad.</li> <li>• Calidad de vida humana integral</li> </ul>

	<p>ciudadanos, es el requisito indispensable para el logro de elevados niveles de calidad con equidad”. (p.7)</p> <p>“Estrategias que combinen calidad, política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación”. (p.8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación correcta del interés individual con el compromiso social.</li> <li>• Eficiencia, Eficacia y Efectividad</li> </ul>
	<p><b>BENNO, SANDER. Gestión Educativa y Calidad de Vida.</b>  <a href="http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_texto=17">http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_texto=17</a>, Recuperado el 18 de junio de 2014.</p> <p>“El estudio concluye con la defensa del pensamiento crítico y la acción participativa en la sociedad y la educación como instrumentos efectivos para la construcción de un mundo más libre y equitativo basado en un concepto integral de calidad de vida humana”. (p.1)</p> <p>“El primer valor del bien común sobre el cual se asienta la calidad de vida es la <i>libertad</i>, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre”. (p.2)</p> <p>“Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la calidad de vida humana implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social”. (p.2)</p> <p>“La tradición funcionalista de gestión educativa se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, en una palabra, del consenso derivado de principios generales preestablecidos”. (p.3)</p> <p>“La administración burocrática desempeña una <i>mediación normativa</i> entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional con vistas a alcanzar eficazmente los objetivos del sistema educativo y sus escuelas y universidades”. (p.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida humana.</li> <li>• Desarrollo de la personalidad humana libre.</li> <li>• Compromiso social</li> <li>• Interacción entre la institución y el individuo.</li> </ul>

	<p>“La administración idiosincrática desempeña una <i>mediación personalista</i> entre las dimensiones institucionales e individuales, en busca de un tipo de comportamiento organizacional que enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes del sistema educativo y sus escuelas y universidades”. (p.5)</p> <p>“La administración integradora se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales”. (p.6)</p>	
--	--	--

<b>ENFOQUE</b>	<b>GUILLERMINA TIRAMONTI</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<p><b>Gestión en la Educación</b></p> <p><b>Enfoque Crítico - Social</b></p>	<p><b>“Las Instituciones Educativas Cara y Ceca, Elementos para su gestión” 1994, Ed. Troquel, Educación, serie FLACSO – Acción</b></p> <p>Licenciada en Ciencia Política (Universidad del Salvador) y Master en Educación y Sociedad. Actualmente es docente e integrante del Consejo Académico de la Maestría en Ciencias Sociales con orientación en Educación de FLACSO, maestría que dirigió entre los años 1995 y 2013. Es Directora Académica del Seminario virtual La educación secundaria: principales temas y problemas en perspectiva latinoamericana y docente del Diploma Superior en Gestión Educativa, también de FLACSO. En la docencia universitaria se desempeña como Profesora titular regular de la cátedra Políticas Educativas de la Universidad Nacional de La Plata.</p> <p>“La construcción de un saber específico, para llevar aprender a gestionar. A partir de teorías clásicas de las instituciones y organizaciones, así mismo construir un saber sobre las instituciones educativas, teniendo en cuenta su especificidad. Siendo la dimensión pedagógico-didáctica el eje transversal dentro del campo institucional”. (Tiramonti, 1994, página 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdisciplinariedad: entre pedagogía, política y administración.</li> <li>• Cultura institucional como cualidad y práctica de las personas.</li> <li>• Institución como vínculo entre lo individual y lo</li> </ul>

	<p>“La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella”. (Tiramonti, 1994, página 1)</p> <p>“Las instituciones constituyen un nivel intermediario entre los territorios social e individual. Parcelan a uno y al otro, de modo que no pueden existir instituciones fuera del campo social ni instituciones sin individuos que las conformen y les den cuerpo. Tampoco pueden existir sujetos fuera de Isa instituciones; en ese sentido, estamos "sujetados" a ellas”. (Tiramonti, 1994, página 3)</p> <p>“Algunos autores entienden a las instituciones como constructor es decir como un proceso dinámico en permanente restauración. En efecto, si bien las instituciones se nos aparecen como "construcciones" terminadas, en la realidad los actores que las habitan efectúan un trabajo cotidiano de de-construcción y re-construcción”. (Tiramonti, 1994, página 24).</p> <p>"Ya sea que a uno le guste o no, toda pedagogía es una <i>pedagogía de contrato</i> en la medida que ella tiene la gestión de un conjunto de expectativas recíprocas, a menudo sumamente complejas, en las cuales interfiere la posición social de los actores, las reglas de juego de la institución y su interpretación local así como los límites específicos a la situación y a la disciplina que se enseña. Todos esperan <i>algo</i> del otro, un tipo de comportamiento, una reacción, un gesto, o simplemente una mirada en respuesta a cada una de sus demandas; cada uno actúa también en función de lo que supone que el otro sabe que el espera." (Tiramonti, 1994, página 3)</p> <p>“Entendemos por participación al conjunto de</p>	<p>social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución como proceso dinámico de transformación.</li> <li>• Complejidad de lo institucional, el entorno y el sujeto</li> <li>• Participación</li> <li>• Manejo de la diversidad de propósitos en los sujetos.</li> <li>• Existencia de modelos de gestión.</li> <li>• Articulación entre directivo y comunidad.</li> <li>• Acción humana (individual y colectiva).</li> <li>• Determinación y solución de problemas.</li> <li>• Proceso de enseñanza – aprendizaje de los actores.</li> </ul>
--	---	---

	<p>actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de público”.</p> <p>“La dimensión pedagógico-didáctica es estructurante de las instituciones educativas "profesionales". El <i>currículo prescripto</i> funciona como <i>organizador institucional</i>, que será moldeado por los actos a través del uso de los intersticios, sin perder por ello su valor ni su carácter contractual, tanto en el interior del sistema educativo y de cada institución, como en el vínculo escuela-comunidad”. (Tiramonti, 1994, página 13)</p> <p>“Los <i>modelos de gestión</i> propios de este tipo de cultura institucional son modelos <i>profesionales</i>. No desconocemos que son allí modelos por construir. Este modelo para analizar integrara diversas facetas, entre ellas no estarán ausentes las de promotor, orientador, mediador, arbitro y de las distintas tareas institucionales”. (Tiramonti, 1994, página 13)</p> <p>“El modelo de gestión profesional admite que los individuos tienen intereses, propósitos y objetivos diferentes. En consecuencia aquellos que la conduzcan tendría que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin de que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas de la institución y en el cumplimiento del contrato global que liga la escuela a la sociedad. Reconociendo el "pluralismo" institucional y desarrollando una gestión pluralista (Morgan, G.; 1989), en la que se buscare, a través de la gestión de los conflictos, que estos favorezcan a la institución”. (Tiramonti, 1994, página 14)</p> <p>“Entendemos por modelos de racionalidad limitada aquellos en los que las decisiones racionales, delineadas por todo decisor, se hallan permanentemente enmarcadas por limitaciones que condicionan esos criterios de racionalidad”.</p> <p>“Las prácticas pedagógicas pueden entenderse</p>	
--	--	--

	<p>como aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento”.</p> <p>“La gestión educativa debe conllevar a dos saberes particulares: Los que provienen de las teorías de la <i>organización, administración y gestión institucional</i>, desde los cuales se organiza y administra las actividades y recursos con los que se cuenta. En segundo lugar, los que se derivan de la especificidad pedagógico-didáctica de las instituciones que se dirigen, los que a su vez nos ofrecen elementos para asegurar <i>una gestión curricular</i>”. (Tiramonti, 1994, página 2)</p> <p>“Instrumento o herramienta para la construcción de política. Progreso del país. Promotora de procesos de evolución y desarrollo”.</p> <p>“Los modelos de gestión resultan de la articulación de una propuesta del directivo (tomado en sentido amplio) y del ajuste, más o menos logrado, con el resto de los miembros de la institución. En otros términos, resultan de la lógica de los actores institucionales y las características particulares del establecimiento.” (Tiramonti, 1994, página 3)</p> <p>“Recordemos que <i>gestionar</i> remite, según el diccionario, a “dar los pasos conducentes a la consecución de una cosa”, definición que hace referencia a acciones orientadas por uno o varios objetivos y a un actor o a varios que toman a su cargo dicha tarea”. (Tiramonti, 1994, página 3)</p> <p>“Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función. Los saberes que sustentan su accionar por lo general no resultan de un conocimiento “técnico” específico, sino del modo en que se entrelazan diferentes factores: experiencias construidas a partir del ensayo y error, “identificación” con estilos de conducción con los que entraron en contacto durante el ejercicio de la docencia, etc.” (Tiramonti, 1994, página 3)</p>	
--	---	--

	<p>“La tarea de la administración respecto de la información consiste en el diseño de las combinaciones significativas de los datos, con la finalidad de realizar diagnósticos que detecten problemas, 0 identificar causales de estos problemas, posibles relaciones entre ellos y vías de superación”.</p> <p>“Una de las funciones de la administración es asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución. Para ello será necesario construir canales de comunicación por los cuales hacer transitar la información y crear rutinas comunicativas”. (Tiramonti, 1994, página 3)</p> <p>“Lo principal en el proceso de gestión educativa, es recuperar la importancia del proceso de enseñanza y aprendizaje, bajo la participación de todos los actores, asignando roles y tareas, derechos y obligaciones, permear a la institución de un <i>estilo de gestión</i> que posibilite la actividad pedagógica, ordenando las múltiples funciones en pos de lo específico, atendiendo algunas demandas y dejando otras de lado”.</p> <p>“La complejidad de la gestión educativa se relaciona con el hecho de que la misma se encuentra en el centro de tres campos de actividades, necesariamente articulados e intersectados: el político, genera el marco para el servicio; el administrativo, procura las condiciones para la prestación de ese servicio y el profesional, de quién efectúa el servicio” (Ethier, G.; 1989).</p> <p>“El uso del término gestión se ha convertido en uso de diario dentro de las instituciones, alimentándose de diferentes disciplinas, con articulación a distintos enfoques y perspectivas, por lo que se hace necesario una constante revisión y redefinición, es decir, aún no se logra una conceptualización propia”. (Tiramonti, 1994, página 1)</p>	
--	--	--

ENFOQUE	JUAN CASSASUS	CATEGORÍA
Enfoque crítico	<p>Cassasus, J. 2000. Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco.</p> <p>Juan Casassus es chileno, filósofo, sociólogo y educador. Doctorado en filosofía y sociología de la educación por la Universidad René Descartes, París V, ha dedicado décadas de su vida a asesorar en estas materias a gobiernos y organismos internacionales. Es autor de más de cien artículos publicados en revistas especializadas y ha contribuido con varios libros al tema de la educación, entre ellos, La escuela y la (des)igualdad en 2003 y La educación del ser emocional en 2006.</p> <p>“Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es <i>"la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción"</i>. (Cassasus, 2000, página 5).</p> <p>“En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación”. (Cassasus, 2000, página 5).</p> <p>“Si se opera de manera cercana a la realidad, es</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Generación de valores en la organización.</li> <li>• Visión Compartida</li> <li>• Interacciones personales</li> <li>• Evolución del pensamiento</li> <li>• Diferentes maneras de organización</li> <li>• Centrado en el sujeto</li> <li>• Acción humana</li> <li>• Identidad organizacional</li> </ul>

	<p>posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras adicionalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas”. (Cassasus, 2000, página 6).</p> <p>“Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos”. (Cassasus, 2000, página 9).</p> <p>“Por ello, en el período de inicio de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos”. (Cassasus, 2000, página 9).</p> <p>“Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización”. (Cassasus, 2000, página 10).</p> <p>“Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógica, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario”. (Cassasus, 2000, página 11).</p> <p>“En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva competitiva</li> <li>• Consensos sociales</li> <li>• Calidad en educación como mejora continua</li> <li>• Redes sociales comunicacionales</li> <li>• Flexibilidad administrativa</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Participación de los trabajadores</li> <li>• Lenguaje como coordinador de acciones y de comunicación</li> <li>• Poder político y social de las emociones</li> <li>• Flexibilización</li> <li>• Contextos internos y externos</li> <li>• Interacciones de las personas</li> <li>• Necesidades de los sujetos</li> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Calidad de las relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidades de cambio</li> </ul>
--	---	--

	<p>productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso”. (Cassasus, 2000, página 11).</p> <p>“Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como <i>redes comunicacionales</i> (F. Flores)<sup>11</sup> que se encuentran orientadas por el manejo de los <i>actos del habla</i> (John Searle).<sup>12</sup> El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones". (H. Maturana). (Cassasus, 2000, página 11).</p> <p>“En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como J. Austin <sup>14</sup>y J. Searle; también están presentes 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”. (Cassasus, 2000, página 12).</p> <p>“En el transcurso de esta trayectoria de concreción y flexibilización, se producen una serie de desplazamientos entre dos visiones distintas de los contextos internos y externos de la organización. Estas dos visiones constituyen representaciones del contexto tanto interno como externo, en el cual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a los cambios</li> <li>• Cultura y clima de la organización.</li> </ul>
--	---	---

	<p>operan las organizaciones. Estas dos reconstrucciones se presentan en el siguiente cuadro y las caracterizamos como visión de tipo A y visión de tipo B”. (Cassasus, 2000, página 13).</p> <p>“El situarse en el tipo A implica usar ciertas de técnicas de gestión que le sean afines, y no otras técnicas que no lo sean. Por ejemplo el perfil real (no necesariamente el explicitado) que emerge de la política educativa, caracteriza la “normalidad” en un país. La constitución de esta normalidad está determinada por un cierto sistema clasificatorio en el cual se hacen presente la relaciones de poder en una sociedad. El tipo normal, va a corresponder a ciertas características raciales, de género, de ingreso, cultura, en desmedro de otras. Este perfil es un resultado de carácter homogéneo. Para ello es necesario utilizar técnicas de gestión que se focalicen en los resultados, la discreción de sus indicadores, su medición y su referencia a estándares. Por otra parte, situarse en el modelo de tipo B, supone la aplicación de otras técnicas en la cuales se privilegia la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones”. (Cassasus, 2000, página 13).</p> <p>“Una revisión de la literatura de las “mejores experiencias de gestión “ en las empresas que tienen buenos resultados, son aquellas cuyas prácticas de gestión se focalizan en la gestión de las interacciones de las personas y no están focalizadas en los resultados, y sus estándares” (Cassasus, 2000, página 15).</p> <p>“Desde el punto de vista organizacional, entonces la gestión se torna en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en el proceso. Por ello, se vuelve mas ligada a temas concretos. Pero aquí nos encontramos con un problema: diversificaciones de situaciones empíricas, procesos, performance, es decir todo lo que sugiere la teoría organizacional en un enfoque racionalista de procesos. Pero la teoría muestra hoy que los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados,</p>	
--	--	--

	<p>sino con elementos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo”.</p> <p>“Es decir temas micro, tales como liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, que son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios”. (Cassasus, 2000, página 18).</p> <p>“Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización”. (Cassasus, 2000, página 23).</p>	
--	---	--

<b>ENFOQUE</b>	<b>MARTHA ARANA ERCILLA</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<p>Gestión en La Educación</p> <p>(Enfoque histórico, cultural, sistémico, dialéctico, social)</p>	<p>“La gestión del conocimiento como modelo de gestión educativa para el desarrollo de la cultura investigativa “En “Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en C M de Colombia” (Arana, M. et. Al. 2013)</p> <p>Economista, PhD en Educación</p> <p>“La gestión, es un conjunto de acciones cooperadas que en la educación debe estar al servicio de lo académico, pedagógico e investigativo. Es además, una condición necesaria para facilitar y viabilizar la cultura institucional, el cambio permanente, la proyección hacia la calidad educativa desde lo pedagógico, lo cual representa la diferencia entre la gestión directiva empresarial y educativa, pues ésta última debe hacer énfasis en las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores compartidos, el trabajo en equipo, los proyectos, la investigación, la creación de redes internas y externas de comunicación del conocimiento; dependiendo de los recursos físicos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proceso colectivo, participativo de significados, sentidos</li> <li>• acción cooperada de la comunidad académica de corresponsabilidad</li> <li>• relaciones de aprendizaje social</li> <li>• plataforma de proyección e intervención sistémica</li> <li>• condición de cultura institucional con visión</li> </ul>

	<p>financieros de la institución” (Arana, M. 2013; p.313)</p> <p>“La gestión en la educación, es un sistema de conocimientos, actitudes y de acciones, al interior de la institución, de la colectividad académica, que permite el desarrollo de la cultural institucional, en cuanto a normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento y de actitudes y comportamientos. Así como, de proyectos conjuntos, que encaminan el avance de la educación y la formación de profesionales, y ciudadanos críticos y propositivos”. (p.314)</p> <p>“...Así los enfoques tradicionalistas clásicos, científicistas, sistémicos, estructuralistas, entre otros, de la gestión en los procesos educativos, los cuales redundan en prácticas carentes de fundamento y de propósitos asociados al contexto educativo, convirtiéndose en acciones aisladas de las necesidades e intencionalidades educativas y pedagógicas, y por consiguiente rechazadas por los educadores, quienes en últimas, son los adecuados gestores de dichos procesos. Así, las expresiones más evidentes y sentidas de dicha separación están en el desinterés por desempeñar funciones y tareas de gestión, indiferencia por los problemas administrativos y financieros, no creatividad para producir cambios desde sus propios contextos para proyectar mejoras educativas, carencia de comunidad académica, además de falta de participación, cooperación y compromiso con la institución”.(p.315)</p> <p>“Es el término de gestión educativa, el que comienza a prevalecer, como sistema de conocimientos que permiten reconocer y establecer la relación entre la pedagogía y la gestión, entre algunos de los aspectos que se debaten al respecto en la actualidad están los siguientes: la condición y requerimiento para los ambientes y procesos educativos; el saber pedagógico por constituirse en el accionar del sujeto educativo, para el desarrollo de la práctica pedagógica, y la cultura institucional; la competencia profesional del sujeto educativo en cuanto a la organización, planeación, evaluación, coordinación,</p>	<p>de futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dispositivo de organización y ejercicio de poder para servir desde la corresponsabilidad</li> <li>• misión educadora del maestro en comunidad educativa</li> <li>• forma de accionar de los colectivos para diseñar, planificar organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras.</li> </ul>
--	--	---

	<p>dirección, entre otras; el sistema de conocimiento que articula a la pedagogía con otras ciencias y conocimientos que se relacionan con la educación”. (p.318)</p> <p>“Algunas razones argumentativas, que contribuyen a pensar en un acercamiento a la comprensión de la gestión educativa”:</p> <p>“La gestión educativa desde una racionalidad formativa teórica y práctica”; “La gestión educativa comprendida desde la misión educadora del maestro en comunidad educativa”. “La gestión educativa garantía del derecho a la educación, la diferencia y la calidad de vida”. “La gestión educativa intrínseca a la naturaleza humana, de su accionar racional individual y social”. “La gestión educativa como un proceso general, particular y singular”. “La gestión educativa relación entre los contextos y las concepciones y modelos pedagógicos”. “La gestión educativa desde un enfoque ambiental”, “La gestión educativa dispositivo de poder para servir, cuando es parte del accionar pedagógico del maestro”. “La gestión educativa conjunto de saberes inherentes a la Educación en relación con la Pedagogía, que permiten el accionar pedagógico y educativo, que hace posible la intencionalidad de la institución, contribuye a las prácticas pedagógicas, a través de la comunicación, la organización de los procesos académicos, los conocimientos, principios y valores, entre otros, con sentido y significado para la educación en los diferentes niveles sociales, regionales, institucionales y de enseñanza-aprendizaje”. (pp.318-322)</p> <p>“En el documento se sintetizan los siguientes aspectos para caracterizar la gestión educativa (pp. 322-335): “proceso colectivo, participativo de significados, sentidos, relaciones y culturas colectivas, desde lo histórico y la comprensión del presente”.</p> <p>“Es una racionalidad, un desafío y una</p>	
--	--	--

	<p>necesidad situacional concreta desde perspectivas, significados y sentidos”.</p> <p>“Es una proyección hacia la estabilidad y el equilibrio a partir de la corresponsabilidad de los participantes”.</p> <p>“Es una forma o manera de accionar de los colectivos para diseñar, planificar organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras.</p> <p>“Es una plataforma y un horizonte común, que desde la diferencia genera la posibilidad de articulación de fuerzas para la producción de cultura colectiva”.</p> <p>“Es concepción y práctica de poder y hegemonías, de la administración y la circulación del mismo, dentro de la organización o institución, pero no siempre de dominio”.</p> <p>“Es una acción de todos y en toda la organización e institución”.</p> <p>“Es un juego de consensos y disensos que implica a todos en la institución, manera de llevar a delante la articulación de perspectivas e intereses: político-culturales; socio-económica, organizacional-comunicacional”</p> <p>“Basada una mente con cimientos (conocimientos) sólidos, con estructura fuerte en materiales y amarres firmes (relaciones articuladas con racionalidad), que comprenda la realidad en que se desarrolla”.</p>	
--	---	--

En este contexto y ampliando un poco más este apartado, se planteará la concepción que cada autor tiene sobre la gestión en la educación, por ejemplo para Benno Sander, exige un enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración, por ello le apunta a estrategias que combinen calidad, política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación.

El autor expresa, que es indispensable que confluyen categorías como democracia, participación y relación con la calidad de la educación, además esta teoría permite una construcción integradora y colectiva. Así mismo, le apunta a una racionalidad y pertinencia en el proceso administrativo y pedagógico. Y, afirma que en la administración de los servicios sociales, como los de educación, la permanente participación de los ciudadanos, es el requisito indispensable para el logro de elevados niveles de calidad con equidad.

En el artículo *Gestión Educativa y Calidad de Vida*, el autor expresa su defensa con el pensamiento crítico y la acción participativa en la sociedad y la educación, como instrumentos efectivos para la construcción de un mundo más libre y equitativo basado en un concepto integral de calidad de vida humana. Es en este sentido, que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la calidad de vida humana, implica por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

Por otro lado, para Juan Casassus, la gestión de los sistemas educativos facilita la participación, promueve la autonomía y le apunta a un aprendizaje continuo. Para el autor el énfasis está centrado en la interacción de las personas, por eso el ser humano es el elemento crucial que hace posible el funcionamiento de las organizaciones. “Para el autor otro aspecto importante es el lingüístico, el cual está focalizado en la comunicación, en la cual concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es *"la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción"*. (Cassasus, 2000, página 5).

Por otra parte, apunta que “si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto y cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas”. (Cassasus, 2000, página 6). Así mismo, “en las distintas visiones de la gestión, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación”. (Cassasus, 2000, página 5).

Otra de las autoras seleccionadas fue Gillermina Tiramonti, ya que tiene como elementos la interdisciplinariedad entre pedagogía, política y administración. Presenta la cultura institucional como cualidad y práctica de las personas y, la institución como vínculo entre lo individual y lo social y, plantea a la institución como un proceso dinámico de transformación. Además, le apunta a la articulación entre directivos y la comunidad, es decir se evidencia la acción humana (individual y colectiva). Afirma, que lo principal en el proceso de la gestión en la educación, es recuperar la importancia del proceso de enseñanza y aprendizaje, bajo la participación de todos los actores, asignando roles y tareas, derechos y obligaciones, permear a la institución de un estilo de gestión que posibilite la actividad pedagógica, ordenando las múltiples funciones en pro de lo específico, atendiendo algunas demandas y dejando otras de lado.

Por último, para la profesora Martha Arana “la gestión, es un conjunto de acciones cooperadas que en la educación debe estar al servicio de lo académico, pedagógico e investigativo. Es además, una condición necesaria para facilitar y viabilizar la cultura institucional, el cambio permanente, la proyección hacia la calidad educativa desde lo pedagógico, lo cual representa la diferencia entre la gestión directiva empresarial y educativa, pues ésta última debe hacer énfasis en las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores compartidos, el trabajo en equipo, los proyectos, la investigación, la

creación de redes internas y externas de comunicación del conocimiento; dependiendo de los recursos físicos y financieros de la institución”

Así mismo, afirma que “La gestión en la educación, es un sistema de conocimientos, actitudes y de acciones, al interior de la institución, de la colectividad académica, que permite el desarrollo de la cultura institucional, en cuanto a normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento y de actitudes y comportamientos. Así como, de proyectos conjuntos, que encaminan el avance de la educación y la formación de profesionales, y ciudadanos críticos y propositivos”.

**Tabla No. 3 Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en la educación por autores**

Luego de efectuar la revisión de cada uno de los autores y seleccionar algunas categorías, se procedió a realizar esta matriz que permitió hacer una comparación de las categorías teóricas por autores, para luego hacer una selección de las que más se relacionan con respecto al enfoque teórico asumido por el grupo de investigación.

**Tabla No. 3 Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en la educación por autores**

Autores	Benno Sander	Guillermina Tiramonti	Juan Cassasus	Martha Arana
	Democracia participativa  Relación de los procesos administrativos y pedagógicos. (Racionalidad, Pertinencia)  Calidad de la gestión	Interdisciplinaria: entre pedagogía, política y administración.  Cultura institucional como cualidad y práctica de las personas.	Redes sociales comunicacionales  Flexibilidad administrativa  Aprendizaje continuo  Participación de los trabajadores  Lenguaje como coordinador de	Proceso colectivo, participativo de significados, sentidos  Acción cooperada de la comunidad académica de corresponsabilidad  Relaciones de aprendizaje social

<b>Categorías</b>	Descentralización	Institución como vínculo entre lo individual y lo social.	acciones y de comunicación	Plataforma de proyección e intervención sistémica
	Construcción de conocimientos integradores y colectivos	Institución como proceso dinámico de transformación.	Poder político y social de las emociones	Condición de cultura institucional con visión de futuro
	Interdisciplinariedad	Complejidad de lo institucional, el entorno y el sujeto	Flexibilización	Dispositivo de organización y ejercicio de poder para servir desde la corresponsabilidad
	Enfoque Sistémico	Participación	Contextos internos y externos	Misión educadora del maestro en comunidad educativa
	Equidad	Manejo de la diversidad de propósitos en los sujetos.	Interacciones de las personas	Forma de accionar de los colectivos para diseñar, planificar, organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras
	Valores éticos de libertad y orden	Existencia de modelos de gestión.	Necesidades de los sujetos	
	Permanente participación	Articulación entre directivo y comunidad.	Satisfacción en el trabajo	
	Acción participativa en la sociedad.	Acción humana (individual y colectiva).	Liderazgo	
	Calidad de vida humana integral	Determinación y solución de problemas.	Calidad de las relaciones interpersonales	
	Combinación correcta del interés individual con el compromiso social.		Capacidades de cambio	
Eficiencia, Eficacia y Efectividad		Adaptación a los cambios		
		Cultura y clima de la organización.		

		Proceso de enseñanza – aprendizaje de los actores.		
--	--	--	--	--

Una vez realizado el análisis comparativo de las categorías surgidas por cada autor, dio como resultado la construcción de las seis categorías teóricas de análisis, que permitieron estudiar los resultados de los grupos de investigación seleccionados y llegar a las conclusiones desde el enfoque asumido por el grupo de investigación. Además, se tuvo en cuenta la misma pregunta para la selección de las categorías, que fue ¿Cuáles son las seis categorías fundamentales para estudiar el enfoque de la gestión en la educación, en los cuatro ámbitos de la investigación: grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias, política de calidad, tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación y directivos docentes de instituciones educativas oficiales?

Para responder estas preguntas, las seis categorías deductivas fundamentales de análisis que permitirán comprender la gestión en la educación y definir los enfoques y tendencias, tema de esta investigación, fueron las siguientes:

### **Categorías de investigación seleccionadas para la investigación**

- Acción participativa
- Autonomía y centralidad del sujeto
- Procesos de gestión institucional
- Cultura institucional
- Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social
- Institución Educativa

Estas categorías de análisis fueron seleccionadas y definidas por el grupo de investigación, a continuación se hará una descripción de cada una de ellas, en este sentido la **acción participativa**, se entiende como una actuación específica de los actores en los procesos de gestión institucional, que tiene una doble dimensión en la consolidación y sostenimiento de una educación de calidad; para una comprensión de una educación de calidad y por otro, ir generando o construyendo una pedagogía que trascienda el aula, que posibilite pensar que los procesos de gestión están relacionados con una apuesta de educación de calidad, donde las prácticas de gestión tienen que generar condiciones que permitan la participación de las personas en el colectivo educativo, una participación crítica con sentido hacia una educación de calidad. La acción participativa de las personas, tendría como base la acción comunicativa, pues ésta posibilita o dificulta, las relaciones e interacciones de las personas así como los diversos procesos académico – administrativos y sobre todo pedagógicos en el escenario educativo.

En síntesis la acción participativa de la persona en los procesos de gestión institucional en educación, se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda y consolidación de una educación de calidad, lo cual implica que dicha acción está abierta al reconocimiento y participación del otro, y propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico.

Otra de las categorías fue la **autonomía y centralidad del sujeto**, la cual hace referencia a que los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses. Es desde allí que la gestión en la educación recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de acuerdos y consensos sobre principios establecidos, para el mejoramiento continuo de los procesos de organización, planificación y evaluación. Esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones, donde la gestión se encuentra centrada en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares. Por tanto la gestión en la educación recupera la participación de todos los actores. Dicha gestión entendida como un

sistema de conocimientos en donde el sujeto participa en la construcción del saber pedagógico, además considerada como un proceso colectivo donde se rescata la corresponsabilidad de todos los sujetos participantes como ciudadanos críticos y propositivos.

Por otra parte, *los procesos de gestión institucional*, categoría teórica que sintetiza los aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, la que se asume desde las tendencias humanista, crítica, renovadora, de nuevo pensamiento social en la administración y gestión, como sistemas de conocimientos que actúan a través de modelos, estilos, metodologías, estructuras, en procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social, que para el caso de estudio se trata de la institución educativa.

Así mismo, comprenden la gestión como una capacidad general, válida para todo ejercicio profesional, que en el caso de la gestión en la educación, es la capacidad propia de los educadores que desarrollan procesos en la educación, a partir de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias en la planificación, dirección, organización, administración, investigación e innovación de los procesos educativos, en las instituciones educativas y del Estado en cuanto a sus políticas educativas.

Otra categoría se refiere a la *Cultura Institucional*, la cual es comprendida como una cualidad relativamente estable y resulta de la comprensión e implementación de políticas tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa, así como, de los modos de comprensión, de acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académicos, administrativos e institucionales; lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales. Es a través de la cultura institucional como circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en la educación y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las personas; es en este marco en el cual, se puede expresar una acción participativa en la gestión en educación.

La última categoría tiene que ver con la *Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social*, esta categoría teórica sintetiza la comprensión que en la investigación existe sobre construcción del conocimiento y aprendizaje social, no limitándose a enfoques tradicionales sino a la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos, cotidianos, prospectivos que se articulan en la cultura y la gestión de una institución educativa. Las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus sistemas de conocimientos.

Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos, de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación.

Entre los conocimientos de la cultura de la institución educativa están la gestión y la pedagogía, así como otros conocimientos tanto técnicos, científicos, de valor, de experiencia que se combinan y armonizan para constituir la cultura de la institución. Por tanto, el entrelazamiento, articulación de los conocimientos de diferente orden, identifican la cultura institucional, desde donde se construyen nuevos conocimientos educativos y disciplinares entre otros; así como se desarrolla el conocimiento personal de cada sujeto de la institución y sus colectivos, siendo esto un proceso complejo, dialéctico e interdisciplinario.

Otro aspecto que se destaca es la comunicación como capacidad de generar y motivar diálogos abiertos, participativos, habilidades comunicacionales, comunidad académica, redes de conocimiento, equipos de trabajo coherente y sistemático que comparten conocimiento y construyen nuevos conocimientos, construyéndose en comunidades de aprendizaje e investigación en el ámbito educativo.

Para finalizar este capítulo, se puede decir que fue de gran utilidad el acercamiento conceptual a estas categorías, ya que a partir de ellas se estableció la relación con los documentos producto de los grupos de investigación y que serán objeto de estudio en el próximo capítulo.

## **4 .CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA, HALLADOS EN LOS RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DESDE LOS AÑOS NOVENTA HASTA LA ACTUALIDAD**

Este capítulo recogerá información propia de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias y sus resultados de investigación, que tienen que ver con el tema de la Gestión en la Educación y se relacionará y analizará respecto a las categorías teóricas que enmarcan un enfoque humanista, social y crítico de la gestión en la educación. A continuación se hará una descripción de cada uno de ellos.

Como se anotó anteriormente, para el abordaje de este objetivo se realizó un estudio cualitativo con un tipo de investigación descriptiva de análisis documental, por lo tanto su método es deductivo-analítico y la técnica de revisión es análisis de contenido. Las etapas desarrolladas fueron: búsqueda de fuentes de información, elaboración de criterios para la selección de los grupos desde la plataforma ScienTI; encuentro con universidades y grupos para ubicar los documentos productos de investigación a revisar; elaboración de fichas bibliográficas; elaboración de matrices de contrastación teórica.

Los siguientes fueron los criterios considerados para identificar los productos de investigación (documentos) a estudiar: documentos resultado de investigación de grupos clasificados en D y en A1 por Colciencias en las dos últimas convocatorias 2012 y 2014; grupos que investigaron la gestión en la educación, desde los años 90 hasta el 2014; los grupos deben encontrarse relacionados con el programa de educación de Colciencias. Otros criterios para la selección de los productos: libros, capítulos de libros, artículos, informes, ponencias, monografías, tesis de maestría y doctorado.

Para el procesamiento de la información se elaboraron fichas para cada uno de los grupos de investigación según los criterios antes señalados, a continuación se elabora la matriz

descriptiva por cada producto (libro, artículo, informe entre otros) seleccionado para el análisis de contenido, que permite relacionar las categorías teóricas construidas por el grupo de investigación desde un enfoque humanista y las categorías halladas en los documentos analizados, para así determinar los enfoques y tendencias de los grupos de investigación en gestión en la educación estudiados.

Para iniciar el análisis de los documentos consultados por cada uno de los grupos de investigación seleccionados y reconocidos por Colciencias, se construyen las matrices que se relacionan a continuación, las cuales contienen las seis categorías deductivas asumidas en esta investigación, además de las categorías que emergen al realizar la comparación entre lo teórico y lo encontrado.

De acuerdo a lo planteado, se diseña la primera matriz que contiene un resumen descriptivo del grupo de investigación *Educación y Educadores* y la referencia bibliográfica de los dos productos relacionados con la gestión en la educación.

**Tabla No. 4 Matriz del grupo de investigación: Educación y Educadores**

<b>Grupo de investigación:</b>	Educación y Educadores
<b>Línea de investigación:</b>	Institución educativa, currículum y gestión
<b>Líder del grupo :</b>	Ciro Parra Moreno
<b>Año de la creación :</b>	1998-5
<b>Institución:</b>	Universidad de la Sabana
<b>Clasificación:</b>	Avalado, Categoría C, Clasificado en la convocatoria del año 2012.
<b>Resumen del grupo</b>	
Estado del arte: De 2008 a 2013, se han desarrollado 26 investigaciones: A. En la línea Enfoques, ámbitos y prácticas de Pedagogía social: 1. Estudio fenomenológico sobre retención en la Universidad de La Sabana. 2. Relación entre el compromiso académico y social de los estudiantes universitarios y	

su desempeño académico. 3. Relación entre el compromiso académico y social de los estudiantes universitarios y su desempeño académico. 4. La convivencia como eje de la formación ciudadana en el marco del currículo escolar y universitario. 5. Ética del cuidado: Una propuesta para la convivencia escolar. 6. Presencia pedagógica en la cuenca alta del Río Bogotá. B. En la línea Formación y desarrollo profesional del educador: 1. Rutas de formación del docente universitario en la Universidad privada en Colombia. 2. Una construcción de sentido para la práctica pedagógica universitaria. 3. Cómo aprenden los educadores del nivel inicial a generar estrategias de facilitación de la alfabetización inicial. 4. Estudio de la calidad en la docencia en la Universidad de La Sabana. 5. Visibilización del pensamiento en los profesores. C. En la línea Institución educativa: currículum y gestión.

**Productos:**

**Artículo publicado en revista especializada:** Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas.

Colombia, Educación Y Educadores ISSN: 0123-1294, 2008 vol: 11 fasc: N/A págs: 11 - 48.

Autores: Luz Yolanda Sandoval Estupiñán, Marina Camargo Abello, Crisanto Quiroga Otálora, Alexandra Pedraza Ortiz, Maribel Vergara Arboleda, Fadia Cristina Halima Dussan.

**Artículo publicado en revista especializada:** El ser y el hacer de la organización educativa.

Colombia, Educación Y Educadores ISSN: 0123-1294, 2006 vol: 9 fasc: 1 págs: 35 - 53

Autores: LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPINAN.

En primer lugar, se presenta el grupo de investigación *Educación y Educadores*, del cual se elaboran dos matrices una por cada producto, que contienen un resumen descriptivo relacionado con las categorías asumidas, cabe anotar que también del análisis emergen categorías que son construidas del contenido de los documentos, lo que permitirá presentar una matriz de los resultados de los enfoques y tendencias encontrados.

**Tabla No. 5: Matriz por categorías teóricas del artículo “Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas”**

<p><b>Grupo de investigación:</b> Educación y Educadores. Universidad de la Sabana</p> <p><b>Artículo publicado en revista especializada:</b> En: Educación y Educadores, 2008 vol:11 no.2 págs: 11- 48. ISSN: 0123-1294.</p> <p><b>Autores:</b> Luz Yolanda Sandoval Estupiñán, Marina Camargo Abello, Crisanto Quiroga Otálora, Alexandra Pedraza Ortiz, Maribel Vergara Arboleda, Fadia Cristina Halima Dussan.</p>		
<b>Categorías Deductivas</b>	<b>Resumen descriptivo del documento en relación con la categoría teórica</b>	<b>Categorías inductivas</b>
<p>Acción participativa</p>	<p>Lo común es que los rectores y directores están evolucionando en lo que hacen y cómo lo hacen, porque ven que el escenario no es el mismo y deben responder a las exigencias gubernamentales. Los directivos docentes parten del hecho de que no solo se debe trabajar en torno a la búsqueda y gestión de los recursos, sino que, además, la parte humana es un componente fundamental. Comienzan a inducir el planteamiento basado en una visión institucional construida con la participación de la comunidad educativa, y a fomentar el trabajo en equipo a través de áreas de diseño o de proyectos. (pág. 13)</p>	<p>Visión institucional construida con la participación de la comunidad educativa.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo.</p>
	<p>Enfoque mecanicista o de sistema técnico, enfoque psicosociológico, también llamado orgánico o biológico,</p>	<p>Comunicación y motivación para el propósito</p>

<p>Autonomía y centralidad del sujeto</p>	<p>y añade un tercero, denominado el enfoque antropológico, conocido también como institucional o humanista. (pág.11)</p> <p>El recorrido realizado por las distintas teorías relacionadas con cada uno de los tres enfoques propuestos, ha permitido un mayor conocimiento sobre las motivaciones humanas y los procesos que los seres humanos siguen para la satisfacción de sus necesidades, así como su incidencia en los procesos de formulación del propósito, comunicación y motivación. Los enfoques ayudan a analizar cómo son concebidas y dirigidas las organizaciones, a identificar la calidad motivacional del directivo y de los partícipes, a descubrir el contenido de sus valores, a través de sus acciones, y a entender la complejidad de las interacciones que se producen en el interior y el exterior de las organizaciones. (pág. 11)</p>	<p>Saberes de acción en la capacidad del directivo</p> <p>El perfil, rol y tarea del directivo determina el enfoque y paradigma de gestión.</p> <p>Procesos de construcción de autonomía de las instituciones educativas.</p> <p>Liderazgo autoritario, que caracteriza las decisiones de la política educativa.</p> <p>Delegación de funciones de autonomía a partir de la confianza hacia el otro.</p> <p>Aprendizaje de la confianza.</p>
	<p>Unos saberes teóricos de carácter científico y técnico, propios de las diferentes disciplinas con las que se articula la acción directiva, percibidas como necesarias por agentes externos o por el mismo directivo, de acuerdo con la misión que le ha sido otorgada. (pág.4)</p>	<p>Relaciones entre los procesos y los resultados.</p> <p>Relaciones con el entorno y con el mundo social, económico y cultural.</p> <p>Identidad profesional del directivo docente debe construirse desde lo democrático, lo pedagógico y lo</p>

<p>Procesos de gestión institucional</p>	<p>De lo planteado se infiere que las organizaciones escolares han estado influidas por diferentes movimientos, entre otros por el de las escuelas eficaces, lo que ha marcado también una forma de dirigir y gestionar la institución educativa, y un perfil, rol y tarea del directivo. Si bien se reconoce que la institución escolar es la unidad básica de trabajo del directivo docente, ello no puede hacerse desde un paradigma meramente administrativo, que tendería a despojarla de sus particularidades y necesidades relacionadas con el énfasis pedagógico. Qué tanto se ha logrado avanzar en ese lugar teórico que permite construir saber pedagógico y educativo sobre la dirección escolar, y qué tanto se delimitan las perspectivas teóricas que aportan a su tratamiento. (pág. 10)</p> <p>Los cambios se revelan en el paso de una concepción burocrática y tradicional de administración educativa, centrada en la definición y delimitación de normas, funciones, manuales y procedimientos, a una donde el principal papel lo desempeñan los directivos, su enlace con las autoridades superiores, y su forma y estilo de gobierno institucional. Aunque ciertas exigencias quedan en manos de la autoridad educativa central, los</p>	<p>comunitario, y no desde lo burocrático, lo técnico y lo eficientista.</p> <p>Autonomía pedagógica, administrativa y financiera, unidad básica de reflexión, tratamiento e intervención para mejorar la calidad de la educación.</p> <p>Trabajo en equipo sobresale, así como la necesidad de mantener la motivación en el equipo docente, y conocer cómo se desenvuelve un directivo docente.</p> <p>Saber social del directivo, que requiere ser desentrañado en cuanto a sus características, naturaleza y contenido, para entender las necesidades de formación.</p> <p>Rol del directivo docente por uno más integral y menos reduccionista.</p>
--	---	---

	<p>directivos docentes pueden generar procesos de construcción más o menos autónomos de las instituciones educativas. (pág. 21)</p> <p>Es innegable que las políticas educativas actuales están marcando una nueva forma de gestionar la institución educativa y definiendo unos nuevos perfiles, roles y tareas. (pág. 8)</p>	
Cultura institucional	<p>La cultura es una categoría explicativa clave, en cuanto permite especificar las características de las relaciones dentro de la escuela, los procesos vividos y los resultados producidos, los diferentes grados de autonomía, las relaciones con el entorno y con el mundo social, económico y cultural, que no puede definirse <i>a priori</i> sino en la medida de sus procesos, resultados y relaciones, dadas las características como organización y las formas que adopta su funcionamiento. (pág. 10)</p>	
Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social.	<p>Los directivos colombianos son, de hecho, antes que gerentes o administradores, docentes. Los cambios deben venir desde dentro. La identidad profesional del directivo docente debe construirse desde lo democrático, lo pedagógico y lo comunitario, y no desde lo burocrático, lo técnico pedagógico y lo eficientista. (pág.14)</p>	
	<p>A ella se han trasladado responsabilidades y competencias que</p>	

<p>Institución Educativa</p>	<p>pertenecían al nivel central de la educación, se les ha concedido mayor autonomía pedagógica, administrativa y financiera, y se las concibe como unidad básica de reflexión, tratamiento e intervención para mejorar la calidad de la educación. Esta centralidad de la institución educativa ha puesto, a su vez, en el centro del debate, temáticas como: gestión escolar, eficacia escolar, escuela exitosa, papel de los actores escolares, rol fundamental del directivo escolar, entre otros. (pág.7)</p> <p>La emergencia de este papel preponderante de la gestión, dirección y administración escolar está acompañada de crítica, oposición y adhesiones, que han conducido a desarrollos teóricos importantes. La crítica proviene también de la tendencia a ver las instituciones desde una perspectiva que privilegia discursos y prácticas administrativas. (pág.7)</p> <p>Los desarrollos en el campo de la administración se han yuxtapuesto al saber pedagógico y a las prácticas que dan cuenta del quehacer directivo en las instituciones educativas, lo cual genera una pérdida de especificidad de la escuela cuando se habla de estos temas, acompañada de una escisión de lo organizativo y lo pedagógico. (pág.7)</p>	
------------------------------	--	--

	<p>Por su parte, la política estimula la concepción de las instituciones escolares como "empresas", y de los directivos como "gerentes", de muy diversas maneras. (pág.7)</p> <p>Reconocer como punto de partida la diversidad y complejidad de las instituciones educativas, así como suponer su distinta forma de gestionarse, es razón suficiente para partir de la particularidad de cada institución educativa, cuando se intenta proponer un mejoramiento. (pág.10)</p> <p>La institución educativa es la base, el pilar donde se desarrolla el quehacer del directivo. (pág.10)</p> <p>La institución educativa, como organización, ha estado influida por los modelos y teorías de la organización. (pág.11)</p>	
--	--	--

A partir del análisis del documento *“Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas”* y desde la mirada de las categorías deductivas, se expresa que los directivos docentes no solo deben trabajar en torno a la búsqueda y gestión de los recursos, sino que la parte humana es un componente fundamental, además se destacan algunas categorías que tienen importancia para esta investigación y se resaltan a continuación: la participación de la comunidad educativa, fomentar el trabajo en equipo, la comunicación, el aprendizaje de la confianza, como la necesidad de mantener la motivación en el equipo docente.

**Tabla No. 6: Matriz por categorías teóricas del artículo “El ser y el hacer de la organización educativa. Colombia”**

<p><b>Grupo de investigación:</b> Educación y Educadores. Universidad de la Sabana</p> <p><b>Artículo publicado en revista especializada:</b> El ser y el hacer de la organización educativa. Colombia, Educación y Educadores ISSN: 0123-1294, 2006 vol:9 fasc: 1 págs: 35 – 53.</p> <p><b>Autores:</b> LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPINAN.</p>		
Categorías deductivas	Resumen descriptivo del documento en relación con la categoría teórica	Categorías inductivas
Acción participativa	Lo importante es saber encuadrar la técnica sin desplazar la persona del lugar que le compete. En este contexto, "la función de síntesis que le corresponde al educador consiste más bien en lograr que la persona sea considerada como persona dentro de un sistema racional establecido, o dicho de otro modo, en establecer un sistema racional sin desplazar o ensombrecer el carácter único de la persona. (pág.14)	Sistema racional sin desplazar o ensombrecer el carácter único de la persona.  Acción educativa es esencialmente ética por el hecho de que exige la intervención del educador y del educando.
Autonomía y centralidad del sujeto	No hay referencia	Enfoque antropológico es pertinente en la relación medios-fines en la organización educativa.
Procesos de gestión institucional	La autora expresa que hay una errónea interpretación de la relación medios fines. Reconocer los medios como tales y los fines propios de la organización es la clave para no desnaturalizarla. De ahí que el enfoque antropológico sea pertinente a la hora de reconocer cómo ha de ser tratada esta relación medios-fines en la organización y,	Hombre desde un sentido a lo producido.  Organización educativa como organización humana, su finalidad es humana y social.

	especialmente, en la organización educativa. (pág.3)	Cooperación en su proceso de humanización.
Cultura institucional	No hay referencia	Gestión ética para la formación de directivos y gerentes virtuosos.
Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social	La actuación educativa como praxis, lejos de objetivar al hombre, lo contempla desde una posición permanente de trascendencia, en la medida en que es capaz de otorgar sentido a lo producido; y desde una apertura, lo que permite entenderlo siempre con referencia a la persona no es única en el mundo, ya que existen otras personas con las que hay que contar. (pág.14)	Naturaleza educativa de las instituciones.  Tensión entre lo pedagógico y lo administrativo; rendimientos y formación; mercado y academia.
Institución Educativa	<p>Lo primero que se debe señalar con relación a la naturaleza de la organización educativa es que es una organización humana, y en ese sentido tiene lo propio, lo común a todas las organizaciones: la finalidad humana y social, el perfeccionamiento personal y social, aspecto que se ha tratado ampliamente en el punto anterior. En segundo lugar, tiene una función específica -educar-, un para qué, que hallamos en la dimensión teleológica de la educación. La organización educativa tiene como finalidad la formación de las personas, cooperar a su proceso de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud. (pág.13)</p> <p>La organización educativa es el medio a través del cual se posibilita la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar: la docencia, y la acción de aprender: la formación. (pág.13)</p>	

En el análisis del documento *El ser y el hacer de la organización educativa. Colombia*, y desde la mirada de las categorías deductivas, se observó que contemplan al ser humano desde una posición permanente de trascendencia, en la medida en que es capaz de otorgar sentido a lo producido, además se destacan algunas categorías que tienen importancia para esta investigación y se resaltan a continuación: fomenta la organización educativa como organización humana y su finalidad es humana y social. Además, cooperación en su proceso de humanización, que haya una gestión ética para la formación de directivos y gerentes virtuosos.

La siguiente matriz contiene un resumen descriptivo del grupo de investigación *Estudios Interdisciplinarios sobre Educación* (ESINED) y la referencia bibliográfica de los tres productos relacionados con la gestión en la educación.

**Tabla No. 7 Matriz del grupo de investigación “Estudios Interdisciplinarios sobre Educación” (ESINED)**

<b>Grupo de investigación:</b>	Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED)
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión Educativa – Currículo
<b>Líder del grupo :</b>	Dora Inés Arroyave Giraldo <a href="mailto:dora.arroyave@usbmed.edu.co">dora.arroyave@usbmed.edu.co</a>
<b>Año de la creación :</b>	2009-1
<b>Institución:</b>	Universidad de San Buenaventura Medellín
<b>Clasificación:</b>	Avalado, Categoría C, Clasificado en la convocatoria en el año 2012.
<b>Resumen del grupo</b>	
Estudiar los problemas y desafíos actuales para la educación pasando por algunos de los debates de las concepciones clásicas de la gestión educativa y el currículo en sus diferentes ámbitos, su constitución, validez y límites; hasta las transformaciones epistemológicas y metodológicas propias en el debate	

contemporáneo. Realizar estudios en el área del lenguaje y la comunicación, enfocados en procesos educativos y en los elementos contextuales que los determinan. Estudiar en torno a los saberes y usos del cuerpo y la motricidad y su relación con la educación, de tal manera que se mire al sujeto como una construcción individual, social y contextual.

**Productos:**

**Capítulo de libro**

La Gestión Educativa y el Currículo en las Prácticas Contemporáneas. Coloquio de Investigación Memorias – Junio 24 de 2011. PhD. En Ed. Dora Inés Arroyave Giraldo (Compiladora). Universidad De San Buenaventura-Medellín.

ISBN 978-958-8474-18-2

**Tesis de Maestría**

Osorio, Diego Mauricio. Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006. Maestría en Educación, Facultad de Educación. Línea de Investigación Gestión Educativa-Currículo. Universidad De San Buenaventura-Seccional Medellín. 2011.

**Tesis de pregrado**

Agudelo Idárraga Julián Alberto, Andrade Mesa Ana Cristina, Cárdenas Cuartas Mónica Lucia, Cardona & otros. *Estado del arte sobre las tendencias y perspectivas de la gerencia educativa en la Facultad de Educación - Universidad San Buenaventura seccional Medellín entre los años 2007 -2012*. Asesores: Rosa María Vélez Holguín y Juan Guillermo Saldarriaga. Medellín, Colombia 2012.

Con relación al grupo de investigación en *Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED)*, se realizaron tres matrices una por cada producto de investigación, las cuales contienen un resumen descriptivo relacionado con las categorías asumidas, cabe anotar que también del análisis emergen categorías que son elaboradas del contenido de los documentos, lo que permitirá una matriz de los resultados de los enfoques y tendencias encontrados.

**Tabla No.8. Matriz por categorías teóricas del capítulo de libro “La Gestión Educativa y el Currículo en las Prácticas Contemporáneas. Coloquio de Investigación Memorias”**

<p><b>Grupo de investigación:</b> Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED) Universidad de San Buenaventura-Medellín.</p> <p><b>Capítulo de libro:</b> La Gestión Educativa y el Currículo en las Prácticas Contemporáneas. Coloquio de Investigación Memorias – Junio 24 de 2011. PhD. En Ed. Dora Inés Arroyave Giraldo (Compiladora). Universidad De San Buenaventura-Medellín. ISBN 978-958-8474-18-2</p>		
<b>Categorías deductivas</b>	<b>Resumen descriptivo del documento en relación con la categoría teórica</b>	<b>Categorías inductivas</b>
Acción participativa	La multiplicidad de interrelaciones internas/externas así como las exigencias de la visión multidimensionalidad de los modelos de gestión sugieren que el sujeto responsable de la gestión, no tiene por qué ser necesariamente pensado como un sujeto individual, sino que éste puede ser un sujeto colectivo o un sujeto itinerante/participativo, cabe señalar entonces la necesaria e importante concepción de los equipos/grupos de trabajo para el desarrollo de la gestión en las organizaciones. (pág.123)	Grupos de trabajo.  Perspectiva multidimensional en el diseño y práctica de la gestión educativa y el currículo contemporáneo.  Gestión compleja que requiere flexibilidad y capacidad de articular, re-articular y complementar momentos constantemente.  Flexibilidad como paradigma.
Autonomía y centralidad del sujeto	No hay referencia	Complementariedad de diversos modelos de gestión.
	Al respecto conviene decir que el arte o la potencia de la gestión consiste en el arte de poder determinar cuál es el	Estrategia del pensamiento complejo como otra forma de organización se

<p>Procesos de gestión institucional</p>	<p>momento oportuno que permita generar una sinergia entre el momento, con las herramientas, con los modelos y con destrezas entre ellos. Así habrá algunos momentos en que convendrá revisar los objetivos; otros, en que habrá que enfatizar los procedimientos; en otros, la visión, las fortalezas y debilidades. Es pues una gestión compleja que requiere flexibilidad y capacidad de articular, re-articular y complementar momentos constantemente. (pág.123)</p> <p>En un proceso que transita de lo cuantitativo a lo cualitativo, el gestor o planificador estadístico se transforma en un gestor analista para transformarse posteriormente en un coordinador de acciones desencadenantes de aprendizaje en y para la organización. (pág.123)</p> <p>La multidimensionalidad de la gestión permite comprender y entender que los elementos, procesos y características de los diversos modelos de gestión pueden convivir, coexistir y complementarse en el diseño y desarrollo de la misma. Ahora bien, considerando que el pensamiento complejo es un tejido en conjunto; en la gestión, esta perspectiva permite interrelacionar, interdependen, intercomunicar y contextualizar las partes y el todo, y el todo y las partes en</p>	<p>conciba la gestión educativa.</p> <p>Sistemas de gestión abiertos y participativos que se expresan en una manera más abierta de ofrecimiento de servicios educativos.</p> <p>Cultura conjugan los significados, las creencias, las convicciones, los sentimientos, los usos y también las formas de relacionarse en los grupos de los seres humanos.</p> <p>Aprendizaje continuo.</p> <p>Organizaciones abiertas, autónomas y complejas para consolidar Proyecto Educativo.</p>
--	---	--

	<p>los diversos procesos de la gestión. (pág.127)</p> <p>En el caso específico de la educación, se precisan nuevos sistemas de gestión menos burocráticos, más abiertos y participativos que se expresan en una manera más abierta de ofrecimiento de servicios educativos, y nuevas formas de relación con los diversos actores y escenarios del contexto. (pág.129)</p>	
Cultura institucional	<p>Pues, en un sentido amplio, antropológico quizás, en la cultura se conjugan los significados, las creencias, las convicciones, los sentimientos, los usos y también las formas de relacionarse en los grupos de los seres humanos y, es justamente en el currículo y su gestión, como un campo privilegiado que es, donde se puede apreciar todas estas conjugaciones culturales que se desarrollan en la vida institucional. (pág.127)</p>	
Construcción de conocimientos integradores, colectivos y	<p>La visión contemporánea de la gestión es la de aquella que se percibe como una sucesión de acciones que posibilitan un aprendizaje continuo de todos los actores/autores de la organización. (pág.121)</p> <p>El desarrollo práctico de la gestión curricular, en este sentido, es una oportunidad para el equipo institucional en general y en particular para el equipo</p>	

aprendizaje social	<p>de gestión, puesto que implica tomar decisiones/actuaciones que deben estar justificadas y orientadas por teorías, concepciones, creencias o asunciones sobre aspectos propios del contexto, como la cultura, el conocimiento y los valores educativos, entre otros; permeados innegablemente, por procesos investigativos que desarrollan los sujetos-actores de la común-unidad educativa en un proceso de gestión desde una perspectiva multidimensional con procesos desencadenantes de aprendizaje continuo en y para la organización. (pág.129)</p>	
Institución Educativa	<p>De otro modo, la gestión escolar, se relaciona con la toma de decisiones en el ámbito de las instituciones educativas tendientes a generar los resultados de aprendizaje que se propusieron; su ámbito será entonces el de la escuela como lugar donde se desarrollan las estrategias de enseñanza – aprendizaje planteadas desde lo macro a manera de políticas, normas y criterios por la gestión educativa. (pág.130)</p> <p>Es importante considerar que los establecimientos educativos han evolucionado, han pasado de ser considerados como instituciones cerradas y aisladas, para concebirlas en su funcionamiento y práctica de la gestión, como organizaciones abiertas,</p>	

	<p>autónomas y complejas. Esto significa que requieren consecuentemente, nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades, articular sus procesos internos y externos y en ese sentido, consolidar su Proyecto Educativo Institucional. (pág.131)</p>	
--	--	--

Desde el análisis del documento *La Gestión Educativa y el Currículo en las Prácticas Contemporáneas* y desde la mirada de las categorías deductivas, se contempla una perspectiva multidimensional en el diseño y práctica de la gestión en la educación, en otras palabras es lograr una sinergia entre el momento, las herramientas, los modelos, las destrezas de los sujetos y el currículo contemporáneo. Además, se destacan algunas categorías que tienen importancia para esta investigación como son los grupos de trabajo, que haya complementariedad de diversos modelos de gestión, que se fomenten sistemas de gestión abiertos y participativos, que se expresan en una manera más amplia el ofrecimiento de servicios educativos y por último que tenga un aprendizaje continuo.

**Tabla No.9. Matriz por categorías teóricas de la Tesis de Maestría “Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006”**

**Grupo de investigación:** Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED). Universidad de San Buenaventura-Medellín.

**Tesis de Maestría**

Osorio, Diego Mauricio. Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006. Maestría en Educación, Facultad de Educación. Línea de Investigación Gestión Educativa-Currículo Universidad De San Buenaventura-Seccional Medellín. 2011.

<b>Categorías Deductivas</b>	<b>Resumen descriptivo del documento en relación con la categoría teórica</b>	<b>Categorías inductivas</b>
Acción Participativa	No se refiere	
Autonomía y centralidad del sujeto	<p>La ley general de educación además de regular el sector educativo presenta una propuesta de gestión educativa y curricular basada primero en la autonomía escolar, esta debe girar en torno a los lineamientos procedentes del gobierno y que deben ser contextualizados por la institución educativa en su comunidad, es decir se es autónomo para buscar estrategias y mecanismos que permitan aplicar la propuesta educativa en cada región del país, adaptando los contenidos temáticos a las diferentes regiones del país. Y como segundo, plantea la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como una carta de navegación que guiará el rumbo de la institución educativa el cual tendrá como marco de referencia y anclaje la propuesta política a nivel educativo presentada por el gobierno. (pág.73)</p>	<p>Propuesta de gestión educativa y curricular basada primero en la autonomía escolar, esta debe girar en torno a los lineamientos del gobierno y pueden ser autónomos en buscar las estrategias de difusión y aplicación al contexto.</p> <p>Elaboración de proyecto educativo institucional (PEI) como una carta de navegación que guiará el rumbo de la institución educativa.</p> <p>Falta de comprensión de los escenarios actuales y de las nuevas maneras de entender y hacer la educación.</p> <p>Falta de horizonte lleva a utilizar las propuestas prácticas como simples instrumentos.</p>
Procesos de gestión institucional	<p>En el contexto de gestión educativa se concluye que los mayores obstáculos para impulsar las nuevas directrices se encuentran en la falta de comprensión de los escenarios actuales y de las nuevas maneras de entender y hacer la educación. La falta de horizonte lleva a utilizar las propuestas prácticas como simples instrumentos que, al ser puestos</p>	<p>El principal reto que afronta la gestión educativa y curricular pasa por el requerimiento de <i>dar respuesta a las obligaciones presentadas por las políticas educativas en el país</i>, para luego entrar a elaborar una propuesta de calidad desde la escuela que sea acorde a las necesidades del contexto y que tome aspectos relegados en la</p>

	<p>en acción, se vuelven estériles por falta de contextualización. Esta situación se reconoce como generalizada en los diversos niveles del sistema, desde la institución escolar hasta el Ministerio, y afecta desde el preescolar hasta la universidad. (pág.71)</p> <p>En la actualidad la política de educación se encuentra dictaminada por caminos alternativos. Por una parte, se está dentro de un paradigma tecno lineal racionalista orientado hacia una práctica de la gestión educativa más orientada hacia la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia en sí esta carente de sentido. Por otra parte, hay un camino más amplio, más político y valórico donde se encuentran las preguntas relativas al sentido de la gestión educativa. (pág.72)</p>	<p>actualidad.</p> <p>La práctica de la gestión educativa está más orientada hacia la eficiencia.</p> <p>Se concluye que ser directivo docente hoy alude a las distintas miradas que sobre su oficio se han formulado, desde la literatura, la legislación educativa, las instituciones educativas y el quehacer cotidiano del directivo.</p> <p>El directivo docente hoy se debate entre los distintos planteamientos teóricos y prácticos que se formulan sobre su quehacer, lo cual hace su tarea compleja, imprecisa y ambigua.</p> <p>Ser directivo docente hoy implica una tarea que vaya más allá de lo</p>
Cultura Institucional	<p>La ley 115 trae consigo la materialización de una idea educativa, anhelada por muchos sectores que conforman la educación, pero a su vez construye el marco que permite la organización de la educación en un sistema y esta a su vez en un servicio, brindando así la conformación de roles y funciones de los diferentes actores que confluyen en torno a los procesos educativos. (pág.73)</p>	<p>administrativo y que se asume desde una perspectiva pedagógica. Se requieren unos marcos de comprensión, más centrados en el quehacer educativo, que den sentido al perfil y a la acción del directivo docente.</p> <p>Optimización de recursos.</p> <p>La gestión educativa se organiza y se estructura desde las disposiciones estatales, con el fin de permitir un</p>
Construcción de conocimientos		<p>mejor seguimiento a los planes y</p>

integradores, colectivos y aprendizaje social		propuestas planteadas por el gobierno.
Institución Educativa	A raíz de la Ley 715 de 2002, se crean criterios de eficiencia para el manejo de las plantas de personal docente, a la par que se establece la reorganización de las escuelas y colegios en una sola institución que posea el ciclo completo desde preescolar hasta grado once. Todo en aras de optimizar los recursos que se invierten en educación. (pág.74)	

Con base en el análisis de la *Tesis de Maestría Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006* y la mirada de las categorías deductivas, se evidencia una propuesta de gestión educativa y curricular basada en la autonomía escolar, la cual gira en torno a los lineamientos del gobierno, pero que pueden ser autónomos en buscar las estrategias de difusión y aplicación al contexto.

**Tabla No.10. Matriz por categorías teóricas de la Tesis de Pregrado “Estado del arte sobre las tendencias y perspectivas de la gerencia educativa en la Facultad de Educación - Universidad San Buenaventura seccional Medellín entre los años 2007 -2012”**

**Grupo de investigación:** Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED). Universidad de San Buenaventura-Medellín.

**Tesis de Pregrado**

Agudelo Idárraga Julián Alberto, Andrade Mesa Ana Cristina, Cárdenas Cuartas Mónica Lucia, Cardona & otros. *Estado del arte sobre las tendencias y perspectivas de la gerencia educativa en la Facultad de Educación - Universidad San Buenaventura seccional Medellín entre los años 2007 -2012*. Asesores: Rosa María Vélez Holguín y Juan Guillermo Saldarriaga. Medellín, Colombia 2012.

Este artículo está basado en las reflexiones desde las diferentes posturas de los estudiantes de la

Especialización en Gerencia Educativa sobre la organización de la gestión, planteadas por el Ministerio de Educación Nacional en la guía 34.

<b>Categorías Deductivas</b>	<b>Resumen descriptivo del documento en relación con la categoría teórica</b>	<b>Categorías inductivas</b>
Acción participativa	<p>Teniendo en cuenta el valor del recurso humano para alcanzar las metas y objetivos propuestos, porque ellos son quienes llevan a cabo las tareas eficientemente a través de un adecuado trabajo en equipo y comunicación asertiva con todos los miembros de la organización, para la obtención de excelentes resultados. (Pag.59)</p> <p>La gestión humana, cuenta con una gran importancia en una organización, el principal y más importante recurso es el humano, contar con un personal que realice su trabajo con motivación y con un gran sentido de pertenencia por la organización, debería de ser el principal objetivo de un gerente, y trabajar para que siempre suceda; si se cuenta con un personal de trabajo acorde a esto, se obtendrán resultados de alta calidad, bajo la relación calidad humana- rendimiento, gracias a esto todo el personal realizara su trabajo con alto rendimiento y se brinda una calidad humana. (Pág. 111)</p>	<p>Valor del recurso humano para alcanzar las metas y objetivos propuestos.</p> <p>Trabajo en equipo y comunicación asertiva</p> <p>En una organización, el principal y más importante recurso es el humano.</p> <p>Contar con un personal que realice su trabajo con motivación y con un gran sentido de pertenencia por la organización.</p> <p>Resultados de alta calidad, bajo la relación calidad humana-rendimiento.</p>
Autonomía y centralidad del	No se refiere.	

sujeto		
<p data-bbox="241 999 480 1079">Procesos de gestión institucional</p>	<p data-bbox="508 296 985 632">Un profesional en gestión educativa de la Universidad San Buenaventura debe tener un excelente conocimiento de su acervo pedagógico, estrategias, metodologías y practicas adecuadas para el manejo de una institución educativa. (Pág.100)</p> <p data-bbox="508 699 985 1234">La Gestión Directiva es una de las que los egresados de la Facultad consideran como más importante dentro de su formación y su desempeño profesional y puede observarse que abordan prácticamente todos sus componentes o subcategorías el horizonte institucional, la cultura y el clima, el clima institucional y las relaciones con el entorno, así sea en una pequeña proporción.</p> <p data-bbox="508 1302 985 1885">La importancia que los egresados le dan a la Gestión Directiva es amplia y dentro de ella son preponderantes los aspectos que tienen que ver con la Dirección, la Gestión y la estrategia, haciendo que los Gestores o Gerentes Educativos centren su atención en estos aspectos que son altamente importantes para el desarrollo institucional, pero descuidando otros que están íntimamente relacionados con ellos y que inciden de forma directa y</p>	<p data-bbox="1008 296 1484 831"><b>Gestión Directiva</b>, La gestión directiva está relacionada con el direccionamiento estratégico de la organización, la dirección o el rumbo que toma a través de la organización de sus procesos, mediante el establecimiento de un horizonte institucional claro, el cual establezca una cultura institucional donde se establezcan mecanismos de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p data-bbox="1008 898 1484 1329">Además, desde esta área coordina la relación con el contexto socioeducativo, lo cual le permite al directivo y al equipo de trabajo la planeación, la ejecución y la evaluación de los procesos para determinar la eficiencia y el cumplimiento de las metas de la organización. Pág.60</p> <p data-bbox="1008 1396 1484 1633"><i>Su-categorías:</i> Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.</p> <p data-bbox="1008 1701 1484 1885"><b>Gestión Académica</b>, la gestión académica se encarga de todos los procesos de diseño curricular y practicas pedagógicas, de igual manera,</p>

	<p>radical en el funcionamiento de la institución como la cultura y el clima, el horizonte institucional y las relaciones con el entorno. (Pág. 105)</p> <p>Lo anterior puede sugerir que es importante una formación administrativa más amplia en los Gerentes Educativos de la Universidad de San Buenaventura, Seccional Medellín, pues con esta formación podrán entender que el clima y la cultura institucional son aspectos de carácter estratégico sin los que la institución no puede lograr sus objetivos. (Pág. 105)</p> <p>Esta formación administrativa hará también que los Gerentes Educativos comprendan la necesaria relación que cualquier organización debe tener con el entorno en el que se inscribe y se desarrolla, pues de ella depende en gran medida el lograr una red de apoyo que pueda servirle en el momento necesario, más aún en una institución educativa, en el que la comunidad es un agente protagónico. (Pág.105)</p> <p>Desde la Gestión Académica, de este aspecto se puede concluir que a los Gerentes Educativos les interesan mucho más los aspectos de carácter estratégico que los de carácter operativo</p>	<p>aparece como esencia y centro del trabajo de la organización, pues desde ahí es donde se determinan los enfoques de formación en procura del aprendizaje y desarrollo de competencias de tipo personal, social y profesional. Pág.74</p> <p>Sub-categorías: Diseño pedagógico curricular, prácticas pedagógicas, seguimiento académico y la gestión del aula.</p> <p><b>Gestión Administrativa o Financiera,</b> la gestión administrativa tiene como prioridad ser el soporte al trabajo de la organización y apoyar los procesos desarrollados por la gestión académica, así mismo, se encarga de hacer control sobre cada uno de los recursos con lo que cuenta la institución, dentro de los cuales se encuentran los recursos físicos, materiales, económicos y el más importante, el recurso o talento humano. Pág.85</p> <p>Sub-categorías: La gestión del talento humano, la administración de la planta física y recursos, el apoyo financiero, el apoyo a la gestión académica, la administración de los recursos y de los servicios complementarios. Pág. 107</p>
--	--	---

	<p>(como debe ser), pero algunos aspectos que pueden a simple vista parecer operativos tienen gran importancia para lograr lo estratégico y los gerentes educativos deben determinar su importancia y trabajar directamente en ellos. (Pág. 107)</p> <p>La gerencia educativa es una actividad de carácter integral, que si bien es cierto está enmarcada por los aspectos educativos, pedagógicos y curriculares tiene un componente administrativo importante que es necesario reforzar dentro del proceso de formación y con los resultados observados, pareciera que a la fecha esta es una falencia en los programas académicos ofrecidos en la Universidad de san Buenaventura, Seccional Medellín. (Pág. 109)</p>	<p><b>Gestión de la comunidad</b>, Esta área de la gestión está directamente encargada de las relaciones entre la comunidad educativa y la institución, con el fin de establecer canales eficientes de comunicación con ellos. Pág.92</p> <p>Sub-categorías: La proyección a la comunidad, la inclusión, la participación y convivencia y la prevención de riesgos.</p>
<p>Cultura institucional</p>	<p>Una organización educativa necesita tener su sello, ser reconocida por algo y en ese algo según (MEN, 2008) en cuanto a cultura institucional propone tener los siguientes componentes: <i>“Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación”</i> (p. 29). (Pág. 70)</p> <p>Los aspectos de clima y cultura institucional, de relaciones con el</p>	<p>Cultura institucional propone tener los siguientes componentes: “Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación.</p>

	<p>entorno y gobierno escolar pueden ser percibidos por los educadores como aspectos menos importantes con su desempeño como Gerentes Educativos, mientras que los de direccionamiento estratégico y gestión estratégica de la institución escolar suelen ser vistos como más importantes y por eso en ellos se centra el accionar de los Gerentes Educativos. (Pág.104)</p>	
<p>Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social</p>	<p>Teniendo en cuenta el valor del recurso humano para alcanzar las metas y objetivos propuestos, porque ellos son quienes llevan a cabo las tareas eficientemente a través de un adecuado trabajo en equipo y comunicación asertiva con todos los miembros de la organización para la obtención de excelentes resultados. (Pág.59)</p>	<p>El conocimiento es, en la sociedad contemporánea, el insumo más importante para el progreso, por lo tanto, el gerente del siglo XXI debe tener altas competencias y habilidades para hacer crecer su organización a partir de la <i>gestión del conocimiento</i>, la innovación, utilización y reconstrucción del mismo.</p>
<p>Institución Educativa</p>	<p>Se puede eludir que las instituciones educativas no son islas a la deriva en un océano de incertidumbres epistemológicas y prácticas, por el contrario deben permanecer en un dialogo constante con su contexto para prever los cambios posibles y ajustarse a ellos de manera adecuada, además, estas permutas han de asumirse como retos y oportunidades de mejora para la organización a partir de una toma de</p>	<p>Las instituciones educativas deben permanecer en un dialogo constante con su contexto para prever los cambios posibles y ajustarse a ellos de manera adecuada.</p> <p>Toma de decisiones acertada por parte del líder de los procesos (gestor).</p>

	<p>decisiones acertada por parte del líder de los procesos (gestor). (Pág. 69)</p> <p>La escuela como centro de investigación es un reto para los nuevos gestores, pues esto implica una formación de carácter investigativo desde los primeros semestres, pues “a investigar se aprende investigando” por tal motivo nadie puede hacer algo que nunca ha hecho por muy buenas intenciones que tenga de transformar la educación o el sistema de educativo. (Pág. 88)</p>	<p>La escuela como centro de investigación es un reto para los nuevos gestores, pues esto implica una formación de carácter investigativo.</p>
--	---	--

A partir del análisis de la Tesis de Pregrado *Estado del arte sobre las tendencias y perspectivas de la gerencia educativa en la Facultad de Educación - Universidad San Buenaventura seccional Medellín entre los años 2007 -2012* y desde la mirada de las categorías deductivas, se observó que esta tesis fue analizada tomando como referente la (Guía 34 del MEN, 2008), según la cual la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de la Comunidad y en el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Finalmente, evidenciaron que en la Especialización en Gerencia Educativa, le dan más peso a la Gestión Directiva y Académica, dada su filosofía institucional y menos peso a la Gestión Administrativa y Financiera, lo que se convierte en una debilidad para los futuros Gerentes Educativos.

La siguiente matriz contiene un resumen descriptivo del grupo de investigación *Ámbito de Educación Superior* y la referencia bibliográfica del producto relacionado con la gestión en la educación.

**Tabla No.11 Matriz del grupo de investigación “Ámbito de Educación Superior”**

<b>Grupo de investigación:</b>	Ámbito de Educación Superior
<b>Línea de investigación:</b>	Políticas y gestión de sistemas educativos
<b>Líder del grupo :</b>	Carlos Arturo Gaitán Riveros <a href="mailto:gaitan@javeriana.edu.co">gaitan@javeriana.edu.co</a> ;
<b>Año de la creación :</b>	1997
<b>Institución:</b>	Pontificia Universidad Javeriana
<b>Clasificación:</b>	Avalado, Categoría C, Clasificado en la convocatoria 693 de 2014.
<p><b>Resumen del grupo</b></p> <p>Desarrollo de proyectos de investigación en las áreas de trabajo definidas por las líneas de investigación con las futuras promociones de la Maestría en Educación y con otros programas de la Facultad de Educación, especialmente el Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas, haciendo énfasis en los campos de las prácticas educativas (pedagógicas, de enseñanza, docentes y evaluativas), interacciones educativas, procesos de formación, políticas públicas educativas y gestión educativa: directiva, curricular y de convivencia escolar, procesos institucionales y de formación de docentes.</p>	
<p><b>Producto:</b></p> <p><b>Capítulo de Libro</b></p> <p>Yolanda Castro Robles, Neyith Ospina Antury, Maria Gladys Alvarez Basabe, Rocío Durán. Los hallazgos. La mirada desde los autores consultados. En: <i>Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (19991-2004)</i> En: Serie estados del arte. Facultad de Educación, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2005. pags. 59-106. ISBN: 9586837718</p>	

Se sigue con el análisis de los grupos de investigación estudiados, aquí se presenta el *Grupo Ámbito de Educación Superior*, del cual también se elaboró una matriz del producto, la cual contiene un resumen descriptivo relacionado con las categorías asumidas, cabe anotar que también del análisis emergen categorías que son construidas del contenido de los documentos, lo que permitió una matriz con los resultados de los enfoques y tendencias encontrados.

**Tabla No. 12. Matriz por categorías teóricas de capítulo de libro “Los hallazgos. La mirada desde los autores consultados. En: *Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (1991-2004)*”**

<b>Grupo de investigación:</b> Ámbito de Educación Superior. Pontificia Universidad Javeriana		
<b>Capítulo de Libro</b>		
Yolanda Castro Robles, Neyith Ospina Antury, Maria Gladys Alvarez Basabe, Rocío Durán. Los hallazgos. La mirada desde los autores consultados. En: <i>Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (1991-2004)</i> En: Serie estados del arte. Facultad de Educación, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2005. pags. 59-106. ISBN: 9586837718		
<b>Categorías Deductivas</b>	<b>Resumen descriptivo del documento en relación con la categoría teórica</b>	<b>Categorías inductivas</b>
Acción participativa	La Constitución Política de 1991 buscaba la participación de los actores sociales en los procesos de formulación de políticas. (p.59)	Autonomía y descentralización Calidad como resultado de los mecanismos aplicados.
Autonomía y centralidad del sujeto	No se refiere	Evaluación como estrategia que permite valorar los logros y las debilidades del sistema.
	La Ley 30 de 1992 establece la garantía de la autonomía para las instituciones de este nivel educativo, entendida como la libertad para prestar el servicio educativo, pero acompañado de responsabilidad y de la acción	Cobertura, equidad y eficiencia. Los estudios señalan que hay

<p>Procesos de gestión institucional</p>	<p>permanente del Estado de solicitarles cuentas. Como consecuencia, existe un mayor compromiso con la gestión organizacional y administrativa, y con la implementación de mecanismos de autorregulación y evaluación a través de sistemas transparentes y confiables. (p.64)</p> <p>En sus planteamientos de eficiencia, cobertura, calidad y desempeño financiero se atenta contra la esencia y función social de la educación superior, convirtiéndola en una empresa más del mercado. (p.66)</p> <p>Existen cuestionamientos en torno a la manera como la autonomía pudo ser asumida por las universidades. Al respecto algunos autores indican que ésta “se ha ejercido como principio teórico y práctico, permitiendo a la universidad asumir su gestión con sus propios instrumentos académicos y administrativos. Pero al momento de interactuar en el contexto, no han podido trascender las limitaciones estatales y gubernamentales originadas en el modelo económico vigente. (p.66)</p> <p>En el marco de la descentralización cobra relevancia el papel del rector, pues es quien lidera, orienta y promueve a la institución. De otra parte, en los</p>	<p>inequidades en el servicio educativo, manifestada en las posibilidades de acceso, en la calidad educativa y en la asignación de recursos, entre otras.</p> <p>Financiación relacionada con los propósitos que el sistema se propone alcanzar.</p> <p>Investigación y conocimiento importancia para responder a los retos que la sociedad del conocimiento, la competitividad internacional y las realidades sociales plantean.</p> <p>Articulación entre la educación, al trabajo y el desarrollo.</p> <p>.</p>
--	--	--

	<p>aspectos relacionados con la autonomía escolar, se les otorga a las instituciones tres competencias claves: definir el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, crear los gobiernos escolares y administrar los recursos financieros procedentes de las transferencias que les son asignados. (p.69).</p> <p>Desde la perspectiva estatal. Lo prioritario era fortalecer no sólo la formación de los rectores, sino crear o promover un ambiente institucional en el que ellos puedan actuar como líderes. Además, para avanzar hacia una gestión educativa de calidad, desarrollar sus habilidades de gestión y encaminar sus acciones hacia el cumplimiento de las metas y la misión establecida en el proyecto institucional. (p.69).</p>	
Cultura institucional	<p>La autonomía se ve reflejada en la posibilidad de construir un proyecto cultural fundado en el respecto a la diversidad, la exaltación de los grupos étnicos, la preservación de la autonomía de las comunidades en sus costumbres , tradiciones, creencias, organización social y familiar, en la recuperación y conservación de expresiones culturales locales y regionales. (p.64).</p>	
Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social	No referencia	

<p>Institución Educativa</p>	<p>Lucio señala un cambio de eje en las políticas educativas, pues en el pasado se habían centrado en el alumno y el docente, y ahora deben hacerlo en la institución educativa. La Ley enfatiza en que ellas serán el objeto de las políticas y para ello el Estado debe concederles mayor autonomía y las instituciones deben construir su propio Proyecto Educativo Institucional –PEI-</p> <p>Las acciones para desarrollar la capacidad para la gestión educativa que se proponen son: propiciar el desarrollo de nuevos liderazgos en educación en la institución y en las localidades y regiones; dotar a los establecimientos de personería jurídica, de fondo de servicios docentes, proyecto institucional de largo plazo y capacidad para resolver conflictos; consolidar la participación de padres de familia, docentes, estudiantes, exalumnos y directivos; identificar modelos exitosos de gestión de educación básica y difundirlos en otras instituciones; articular a los establecimientos con las diferentes entidades territoriales; y desarrollar la capacidad de formación permanente en gestión, cooperación técnica y evaluación y seguimiento continuo. (p.70).</p> <p>.... “señala que fortalecer la institución</p>	
------------------------------	---	--

	<p>educativa y darle un mayor nivel de participación a los actores involucrados directamente en su gestión, puede obedecer a la intención de fortalecer la demanda para mejorar la eficiencia del servicio y así aumentar los niveles rentabilidad y productividad de la educación, en función exclusiva de los indicadores de desarrollo económico. La escuela, desde esta perspectiva, debe ser un espacio para el aprendizaje. Allí se deben crear las condiciones para que los niños en su primera edad aprendan a aprender; de esta manera podrán desempeñarse en el mundo laboral con altos sentidos de competitividad. (p.73).</p>	
--	---	--

Con base en el análisis del documento *Los hallazgos. La mirada desde los autores consultados* y desde la mirada de las categorías deductivas, se establece que la autonomía y la descentralización, son categorías centrales en el contexto de la gestión en la educación. Además, se destacan algunas categorías que tienen importancia para esta investigación y se resaltan a continuación: la calidad como resultado de los mecanismos aplicados, la evaluación como estrategia que permite valorar los logros y las debilidades del sistema y la cobertura, equidad y eficiencia. En este artículo se observa, que para dar respuesta a los lineamientos de la política educativa, se tiene un enfoque más instrumental.

En términos generales y como resultado de los grupos de investigación a cerca de la gestión en la educación se tiene, que el Grupo de investigación: *Educación y Educadores* y sus dos productos, asumen un enfoque humano y social dado que sus posturas afirman que la parte humana es un componente fundamental y que se debe establecer un sistema racional sin desplazar o ensombrecer el carácter único de la persona. Además, inician a promover el planteamiento basado en una visión institucional construida con la participación de la

comunidad educativa y a fomentar el trabajo en equipo a través de áreas de diseño o de proyectos.

Por otra parte, expresan que los cambios se revelan en el paso de una concepción burocrática y tradicional de administración educativa, centrada en la definición y delimitación de normas, funciones, manuales y procedimientos, a una donde el principal papel lo desempeñan los directivos, su enlace con las autoridades superiores, y su forma y estilo de gobierno institucional. Aunque ciertas exigencias quedan en manos de la autoridad educativa central, los directivos docentes pueden generar procesos de construcción más o menos autónomos de las instituciones educativas. Además, le apuntan a una gestión ética para la formación de directivos y gerentes virtuosos.

En lo que respecta al *Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED)* y sus tres productos, le apuestan a la multidimensionalidad de la gestión, lo que permite comprender y entender que los elementos, procesos y características de los diversos modelos de gestión pueden convivir, coexistir y complementarse en el diseño y desarrollo de la misma. Es decir, que haya una gestión compleja que requiere flexibilidad y capacidad de articular, re-articular y complementar momentos constantemente.

Este grupo, por otro lado expresa que el principal reto que afronta la gestión en la educación y curricular pasa por el requerimiento de dar respuesta a las obligaciones presentadas por las políticas educativas en el país, para luego entrar a elaborar una propuesta de calidad desde la escuela que sea acorde a las necesidades del contexto. Además, se enuncia que ser directivo docente hoy, implica una tarea que vaya más allá de lo administrativo y que se asume desde una perspectiva pedagógica y que se requieren unos marcos de comprensión, más centrados en el quehacer educativo, que den sentido al perfil y a la acción del directivo docente. Por una parte, se está dentro de un paradigma tecno lineal racionalista orientado hacia una práctica de la gestión en la educación más situada hacia la eficiencia, sin embargo, la eficiencia en sí esta carente de sentido. Por otra parte, expresan la necesaria e importante concepción de los equipos o grupos de trabajo para el desarrollo de la gestión en las organizaciones, es decir sistemas de gestión abiertos y participativos.

Y finalmente el grupo de investigación *Ámbito de Educación Superior*, entre sus hallazgos le apuntan a la autonomía y a la descentralización. La autonomía entendida como la libertad para prestar el servicio educativo, pero acompañado de responsabilidad y de la acción permanente del Estado, y la descentralización donde cobra relevancia el papel del rector, pues es quien lidera, orienta y promueve a la institución. Además, hace una crítica hacia los planteamientos de eficiencia, cobertura, calidad y desempeño financiero, ya que se atenta contra la esencia y función social de la educación superior, convirtiéndola en una empresa más del mercado. Por otro lado y desde la perspectiva estatal, opina que lo prioritario es fortalecer no sólo la formación de los rectores, sino crear o promover un ambiente institucional en el que ellos puedan actuar como líderes y avanzar hacia una gestión en la educación de calidad, desarrollar sus habilidades de gestión y encaminar sus acciones hacia el cumplimiento de las metas y la misión establecida en el proyecto institucional.

#### **4.1. Análisis de los enfoques hallados en la investigación**

En esta última matriz se observa que con base en las categorías teóricas de investigación que definió el grupo de investigación y que fueron la base conceptual, permitió valorar si existe un enfoque instrumental o un enfoque social o humano en cada uno de los grupos y productos analizados.

**Tabla No. 13. Matriz de análisis de los enfoques de gestión en la educación hallados por las categorías teóricas de la investigación**

<b>Categorías teóricas</b>	<b>Análisis de los enfoques hallados</b>
	<p>En esta categoría se evidencia que la parte humana es un componente fundamental así como el trabajo en equipo, para adelantar satisfactoriamente los procesos de gestión institucional a partir de reconocer la necesidad de combinar un sistema organizado y racional sin desplazar o ensombrecer el carácter único de la persona y de las relaciones culturales en la institución.</p> <p>De acuerdo con estas perspectivas, se evidencia que el ser humano es visto como parte fundamental en las instituciones educativas, para el desarrollo de los procesos de la gestión en la educación.</p> <p>Sin embargo, no hay un tratamiento profundo de las relaciones, las</p>

<p>Acción participativa</p>	<p>motivaciones, los valores, la cultura para lograr combinar lo racional y lo emocional.</p> <p>Tampoco se denota una propuesta concreta para lograr la motivación y la cooperación que se destaca en relación con la flexibilidad y la autonomía.</p> <p>No hay definiciones acerca de participación y acción participativa, lo que indica la necesidad de seguir profundizando en una intencionalidad de hacer la gestión más humana y educativa, pero que se queda en discursos.</p>
<p>Autonomía y centralidad del sujeto</p>	<p>Propuesta de gestión en la educación y curricular basada primero en la autonomía escolar, pero esta debe girar en torno a los lineamientos del gobierno y pueden ser autónomos en buscar las estrategias de difusión y aplicación al contexto.</p> <p>Este aspecto limita en lo analizado la comprensión de una autonomía real pedagógica y financiera, retomando contradictoriamente la autonomía del sujeto por un lado y la subordinación a las políticas públicas educativas. Otro aspecto a destacar es la falta de tratamiento de la gestión como parte de la acción de los maestros y no sólo en los directivos docentes lo cual es la tendencia de los análisis y propuestas halladas. Todo depende de la disposición de la comunidad, del trabajo en equipo y de la buena comunicación. Pero no queda una clara manera de alcanzarlo, vuelve a quedar en lo discursivo y no en análisis prácticos y sus experiencias.</p>
	<p>Un planteamiento común encontrado es el rechazo a las “<i>escuelas eficaces</i>”, que ha marcado una forma de dirigir y gestionar la institución educativa, un perfil, rol y tarea del directivo. En este sentido la gestión en la educación ha transitado desde administraciones burocráticas y autoritarias, (aunque en algunas instituciones se mantiene) hasta administraciones en donde hoy en día se tiene muy en cuenta al ser humano como transformador y dinamizador de la institución educativa. Es así que los directivos-docentes no pueden desprenderse de los procesos pedagógicos.</p> <p>Se observa que para tratar los procesos de gestión no existe un posicionamiento claro de los cambios que hoy se debaten sobre el enfoque</p>

<p>Procesos de gestión institucional</p>	<p>humanista en las organizaciones, es decir, no se acude a una profundización teórica desde la educación y su relación con la administración como sistemas de conocimientos, lo cual limita los análisis y la posibilidad de proponer cambios a éstos. Así, se menciona a la complejidad, flexibilidad e interdisciplinariedad, pero no se muestra el cómo. Del mismo modo se habla de relacionar procesos y resultados, pero no se establece claridad.</p> <p>Se reconoce la presencia de que el paradigma dominante es el tecno-lineal racionalista, orientado hacia una práctica de la gestión en la educación más situada hacia la eficiencia, pero contradictoriamente se va a las políticas y a los resultados, no dándosele sentido a otra propuesta.</p> <p>Por otra parte, hay un camino más amplio, más político y valórico donde se encuentran las preguntas relativas al sentido de la gestión en la educación. (Osorio, D. 2011) Pero se termina afirmando que, “La gestión educativa se organiza y se estructura desde las disposiciones estatales, con el fin de permitir un mejor seguimiento a los planes y propuestas planteadas por el gobierno”. (Osorio, D. 2011). No existe en lo analizado una elaboración teórica de la gestión en la educación.</p> <p>En cuanto a las relaciones entre formulación, la implementación y los efectos de las políticas, la investigación muestra que parece existir una distancia entre los enunciados formulados en las políticas educativas y la implementación de la política que corresponde a un modelo burocrático, poco sistemático y secuencial. (Castro, Y. 2005).</p> <p>No obstante se observa que en los escrito hay un reconocimiento a que la gestión va siendo permeada por otros aspectos como el trabajo en equipo y la complementariedad de diversos modelos de gestión, y se está viendo al ser humano como fundamental en sus procesos, pero todavía falta que tenga una participación realmente democrática.</p>
	<p>Se observa cómo en la cultura institucional priman las relaciones con el entorno, con el mundo social, económico y cultural. Así mismo se conjugan los significados, las creencias, las convicciones, los sentimientos así como las</p>

<p>Cultura institucional</p>	<p>formas de relacionarse entre grupos.</p> <p>En este marco la identidad profesional del directivo docente debe construirse desde lo democrático, lo pedagógico y lo comunitario, y no desde lo burocrático, lo técnico y lo eficiente. (Sandoval, L. 2008).</p> <p>Esta cultura institucional desde una perspectiva antropológica contextualiza las relaciones en la organización educativa que se establecen entre medios y fines. Este enfoque es conocido como institucional o humanista. (Sandoval, Luz. 2006)</p> <p>Desde la perspectiva estatal, la prioridad se centra en fortalecer no sólo la formación de los rectores, sino crear y promover un ambiente institucional en el que ellos puedan actuar como líderes. (Castro, Y. 2005). En este sentido las instituciones son vistas como constructoras de conocimiento a través de las dinámicas y procesos gestados al interior de la comunidad educativa.</p> <p>Con relación al directivo-docente, se establecen dos tendencias, por un lado, los que no tienen formación en gestión en la educación y esto por supuesto debilita su rol y, por otra parte existen los administradores, que no son fuertes en el tema de las habilidades humanas.</p>
<p>Construcción de conocimientos integradores, colectivos y aprendizaje social.</p>	<p>Hay un reconocimiento a la necesidad de la investigación en las instituciones educativas, pero referidas a la competitividad de la sociedad del conocimiento. Sin embargo, no para la generación de una nueva institución y gestión desde y para la academia y la formación.</p> <p>No se trata con claridad el asunto de que las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus sistemas de conocimientos. Ni se reconoce éste aspecto con la creación de cultura institucional y de sujetos críticos y transformadores, y de cultura institucional, pues sólo desde los conocimientos, la investigación, los saberes, experiencias se alcanzan dichos propósitos.</p>
	<p>Se les ha concedido mayor autonomía pedagógica, administrativa y financiera. Se las concibe como unidad básica de reflexión, tratamiento e</p>

Institución Educativa	<p>intervención para mejorar la calidad de la educación. Las organizaciones educativas, universidades y colegios de hoy día, <i>se están interesando más por ser empresas</i> y descuidan o se olvidan de la finalidad educativa, su función específica. (Sandoval, L. 2006)</p> <p>Existe una tensión permanente en las instituciones educativas entre lo pedagógico y lo administrativo, el ideario y la supervivencia, la formación y los rendimientos, el mercado y la academia. (Sandoval, L. 2006)</p> <p>Sin lugar a dudas, las instituciones educativas hoy en día parecen más empresas que se dedican a la venta de servicios, donde los estudiantes son sus clientes y no realmente a la función social que es la educación.</p>
-----------------------	--

Como resultado de esta matriz y con relación a las categorías teóricas, tenemos que la acción participativa se expresa en el sentido de que el ser humano es visto como parte fundamental en las instituciones educativas, para el desarrollo de los procesos de la gestión en la educación; en cuanto a la autonomía y centralidad del sujeto, se evidencia la falta de tratamiento de la gestión como parte de la acción de los maestros y no sólo en los directivos docentes, lo cual es la tendencia de los análisis y propuestas halladas; en cuanto a los procesos de gestión institucional, un planteamiento común encontrado es el rechazo a las “*escuelas eficaces*”, que ha marcado una forma de dirigir y gestionar la institución educativa, un perfil, rol y tarea del directivo; lo que tiene que ver con la cultura institucional, las instituciones son vistas como constructoras de conocimiento a través de las dinámicas y procesos gestados al interior de la comunidad educativa y finalmente, la institución educativa, se las concibe como unidad básica de reflexión, tratamiento e intervención para mejorar la calidad de la educación.

Por último y, pese a todos los esfuerzos de las comunidades educativas para dar un rumbo distinto a la concepción de la gestión en la educación, muchas veces no se logra porque “la gestión educativa se organiza y se estructura desde las disposiciones estatales, con el fin de permitir un mejor seguimiento a los planes y propuestas planteadas por el gobierno”. Sin embargo, hay que seguir insistiendo dentro y fuera de las instituciones educativas, para que el ser humano sea el centro y motor de la gestión en la educación.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de los grupos de investigación y sus productos, se identificó que actualmente se utilizan tres enfoques, indistintivamente en las instituciones educativas, para abordar la Gestión en la Educación, *ellos son: el humanista, multidimensional e instrumental*. El *enfoque humanista* se observó ya que varios postulados apuntan a que la parte humana es un componente fundamental, así como el trabajo en equipo para adelantar satisfactoriamente los procesos de gestión institucional.

Por otro lado, se evidenció que la gestión ha venido siendo permeada por otros aspectos como el trabajo en equipo y la complementariedad de diversos modelos de gestión, y se está viendo al ser humano como primordial en sus procesos, donde los seres humanos son activos y propositivos del rumbo de las instituciones educativas.

De otro lado, un grupo de investigación le apunta a la *multidimensionalidad de la gestión*, es decir que se puedan combinar los enfoques, para optimizar y garantizar los procesos institucionales. Que haya una articulación real con el fin de propiciar un mejoramiento continuo en las instituciones educativas.

Por otra parte, el *enfoque instrumental* aparece en la medida, en que la política estimula la concepción de las instituciones escolares como "empresas", y de los directivos como "gerentes", de muy diversas maneras. Es por ello, que en algunas instituciones se reconoce la presencia del paradigma tecno-lineal racionalista, encaminado hacia una práctica de la gestión en la educación más orientada hacia la eficiencia.

Se puede decir que las organizaciones educativas, universidades y colegios, sobre todo privados, se están interesando más por ser empresas y descuidan o se olvidan de la finalidad educativa, su función específica. Y por el contrario, se dedican a ofrecer además de sus programas, cursos libres, diplomados, eventos, curso de idiomas entre otros, todos con el fin de lograr un mayor nivel económico.

Además, en algunas instituciones educativas, trabajan más los procesos prácticos e instrumentales y no le dan importancia a la teoría, epistemología y concepciones de esta disciplina. Y sumado a eso, algunos docentes no tienen formación en este tema, simplemente los posicionan por tener nexos familiares, sociales o políticos, sin tener en cuenta que esto puede generar conflictos, disensos o en el peor de los casos una mala gestión, que afectará a la institución.

Por ello, es necesario decir que la Gestión en la Educación, es una disciplina muy importante en los procesos académicos y administrativos en cualquier institución educativa. Sin embargo, hay que decirlo existe una tensión permanente en las instituciones educativas entre lo pedagógico y lo administrativo.

Por otra parte, se encontró que hay una gran variedad de artículos, ponencias, tesis y programas académicos sobre todo en posgrado, relacionados con este tema y que han venido acercándose al enfoque humanista. Teniendo en cuenta que existe bastante producción en este tema, en este trabajo sólo se abordaron aquellos productos que hicieran parte de un grupo de investigación reconocido en Colciencias.

Otro aspecto a resaltar en esta investigación, es que el enfoque humanista se puede analizar desde las seis categorías asumidas por el grupo de investigación, ya que estas categorías recogen aspectos fundamentales que le dan sentido a los sujetos en las instituciones educativas.

En términos generales, se puede decir que predomina más el enfoque humanista, porque actualmente le están dando más importancia al ser humano, en la medida en que puede aportar e incidir en el rumbo de las instituciones educativas. Sin embargo, la apuesta sería la articulación de los enfoques, es decir la integración de los conocimientos, de los recursos y las metodologías, para dar sentido y efectividad a los procesos de la Gestión en la Educación.

## 6. RECOMENDACIONES

Se hace necesario realizar un ajuste al currículo de los programas de formación de pregrado y posgrado, en términos de comprender realmente la gestión en la educación, que se socialicen en las instituciones educativas, que haga parte de la práctica educativa del maestro y del futuro profesional y forme parte de la cultura institucional.

Por otra parte, y especialmente en la formación académica de los nuevos administradores, debe existir un valor axiológico en relación con los demás seres humanos, con la sociedad que componen y la naturaleza en que se desarrollan; una administración incluyente, sensible a los saberes más fundamentales, a los saberes científicos y alejada de lo instrumental y lo mecánico.

Una gestión en la educación basada en la confianza y el diálogo, donde cada fundamento y argumento de las partes es igualmente importante e interesante. Así mismo, el respeto por cada persona, el trabajo en equipo y el reconocimiento por su labor.

Continuar fortaleciendo la gestión en la educación, hacia un enfoque más humano, más social y de esta manera contribuir a una sociedad más sensible, más generosa, obviamente sin descuidar las responsabilidades propias de la gestión.

Además, continuar profundizando en otros ámbitos de la educación, en el estudio de los enfoques de gestión y su categorización conceptual y, de esta manera aportar a una educación de calidad, tanto académicamente como en el ámbito de la gestión.

## **7. INDICE DE TABLAS**

Tabla No. 1 Matriz de categorías epistemológicas y teóricas de administración y Gestión.

Tabla No.2 Matriz de categorías teóricas de la gestión en la educación por autores Seleccionados.

Tabla No.3. Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en la educación por autores

Tabla No.4 Matriz Ficha del grupo de investigación

Tabla No. 5 Matriz por categorías teóricas de los artículos

Tabla No.6 Matriz de los análisis hallados

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arana, M. (2013). “La gestión del conocimiento como modelo de gestión educativa para el desarrollo de la cultura investigativa “En “Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en C M de Colombia”.

Benno, S. Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. <http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/NUEVAS%20TENDENCIAS%20LA%20GESTI%D3N%20EDUCATIVA1.htm>, Recuperado el 15 de mayo de 2014.

\_\_\_\_\_. Gestión educativa y calidad de vida. <http://www.iacd.oas.org/la%20educa%20118/sander.htm>, Recuperado el 18 de junio de 2014.

Bonilla, E. & Rodríguez S. (1997) Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Tercera Edición. Universidad de los Andes. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco.

Galeano M. (2004). Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada. La Carreta Editores E.U. Medellín.

Le Mouél. J. (1997). “Lo eficaz es justo”, Cuadernos de Economía, v. XVI, n. 26, Bogotá, páginas 107-129.

Proyecto de Investigación Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. Del Grupo de Investigación en Autoevaluación Institucional (COL0082476). UPN, 2014.

Rentería, L. & Quintero, N. (2009). Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Páramo, P. (2011) La investigación en Ciencias Sociales: estrategias de investigación. (Compilador). Universidad Piloto de Colombia. Primera Edición. Bogotá.

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-14.pdf>

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria\\_edu/2021082/und1/anexos/sietesaberes.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021082/und1/anexos/sietesaberes.pdf). Recuperado marzo 10 de 2014

<http://www.edgarmorin.org/libros-sin-costo/94-los-7-saberes-necesarios-para-la-educacion-del-futuro-de-edgar-morin.html>. Recuperado el 28 de marzo de 2014.

Salas F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Revista Educación 27 (1): 9-16. Universidad de Costa Rica.

Tiramonti, G. (1994). “Las Instituciones Educativas Cara y Ceca, Elementos para su gestión”, Ed. Troqvel, Educación, serie FLACSO – Acción.