

GESTIÓN EDUCATIVA





© **Dr.C: Jesús Francisco González Alonso.**

Universidad de Otavalo

Facultad de Ciencias Sociales y Pedagógicas

Diseño y Diagramación: Ing. Yesenia Pamela Coyago Marcalla

Corrección de Texto MSc. Ana Jovanna Córdova Quinchiguango

© Editorial Grupo Compás, 2025

Guayaqui, Ecuador

www.grupocompas.com

<http://repositorio.grupocompas.com>

Primera edición, 2025

ISBN: 978-9942-53-101-8

Distribución online

Acceso abierto

Cita

González, J. (2025) Gestión educativa. Editorial Grupo Compás

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

DEDICATORIA

A quien, es mi mayor inspiración para seguir soñando y quien me enseña día a día, a ver el mundo de una nueva forma: **MI HIJA**

A quienes son mi refugio, mi ayuda, mi apoyo incondicional y mi motivo por persistir en la docencia: **MI FAMILIA**

A quienes fueron la raíz de mi existencia, fuente de mi perseverancia, quienes me involucraron el amor por el conocimiento: **MIS PADRES**

Y a quienes me acompañan en la Facultad de Ciencias Sociales y Pedagógica de la Universidad de Otavalo, día a día en los retos y desafíos del docente del Siglo XXI: **MIS COLEGAS**

PRÓLOGO

En las últimas décadas, el campo de la educación ha sido escenario de transformaciones profundas, impulsadas por una sociedad cada vez más interconectada, dinámica y exigente. Los desafíos que hoy enfrentan las instituciones educativas —desde la adaptación curricular y la inclusión social, hasta la integración tecnológica y la sostenibilidad— reclaman un modelo de gestión que trascienda la mera administración y se configure como un verdadero liderazgo transformador. En este contexto, obras como *Gestión Educativa* adquieren una relevancia ineludible y una vigencia impostergable.

He tenido el honor de revisar este libro de texto del Dr. C. Jesús Francisco González Alonso, en el que se conjugan con admirable rigor académico una visión integral y una notable pertinencia para los tiempos actuales. El autor no solo conceptualiza con precisión las dimensiones esenciales de la gestión educativa, sino que las articula con las realidades y desafíos concretos que caracterizan al sector en el siglo XXI. Su capacidad para fusionar teoría y praxis,

ofreciendo marcos de acción aplicables y de alta utilidad, es uno de los mayores aciertos de esta obra.

Lo que distingue a este libro y lo convierte en un recurso invaluable es su diseño inclusivo, pensado para diversas audiencias académicas. Para los estudiantes de grado, constituye una puerta de entrada clara y sólida a los fundamentos de la gestión educativa, brindándoles bases conceptuales firmes y herramientas prácticas para comprender la complejidad de las organizaciones escolares y universitarias, al tiempo que los prepara para sus futuros desempeños profesionales. Para los programas de maestría, en cambio, el texto ofrece un análisis profundo, actualizado y contextualizado, capaz de nutrir la reflexión crítica, estimular la investigación avanzada y fortalecer el liderazgo pedagógico transformador. Todo ello con una especial pertinencia para el contexto latinoamericano, donde la innovación pedagógica y la adaptación creativa se erigen como pilares del desarrollo educativo.

La claridad expositiva, la organización lógica de los capítulos y la constante invitación al análisis hacen de *Gestión Educativa* una herramienta didáctica excepcional.

Este no es un libro destinado a la lectura pasiva, sino un texto que exige ser trabajado, debatido y asumido como catalizador de pensamiento pedagógico innovador y de prácticas de gestión que fortalezcan nuestras instituciones educativas.

Afectuosamente,

Ledys Hernández Chacón, PhD.

Universidad de Otavalo, Vicerrectora.

ACERCA DEL AUTOR

Jesús Francisco González Alonso,
Director Docente, Profesor Titular de la
Facultad de Ciencias Sociales y
Pedagógica. Universidad de Otavalo.



Profesor Invitado al Programa

Doctoral: Humanidades con mención Educación. Instituto de
Estudio Superiores y Posgrado (IESIP)

Miembro de la Corporación Pensamiento Educativo
Sistémico y Estratégico (PENSER).

Doctor en Ciencias Pedagógica, Posdoctoral en
Educación, Tecnología e Investigación, Máster en Ciencia en
Marketing y Gestión Empresarial e Ingeniero.

Ha sido reconocido con el título de Doctor Honoris
Causa, por la Federación Internacional de Especialistas
(FINTES) y la Certificación Internacional como Doctor en
Ciencias por el Buró Internacional de Profesionalistas del
Mundo (PROFETIT).

La experiencia acreditada en la profesión es avalada
por más de cuarenta años en la docencia e investigación en
las carreras de grado y los programas de postgrado. Autor

de diversos artículos científicos, capítulos de libros y libros de textos, con una amplia participación en eventos nacionales e internacionales.

Con este libro de texto, el Dr.C: González Alonso, busca condensar sus años de experiencia como docente e investigador para ofrecer una herramienta comprensiva y actualizada sobre la gestión educativa. La pasión por la enseñanza y el deseo de compartir el conocimiento son la fuerza motriz detrás de esta obra, esperando que la misma sirva como una herramienta valiosa para las futuras generaciones de profesionales del sector educativo.

PRÓLOGO	3
INTRODUCCIÓN	18
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	24
CAPÍTULO 1- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.	25
1.1. Introducción a la gestión educativa	26
1.2. Estructura pedagógica del capítulo	28
1.3. Conceptualización de la gestión educativa...	29
1.4. Desarrollo evolutivo de la gestión educativa	38
1.5. Las teorías administrativas y los cambios sociales, económicos y tecnológicos que transforman constantemente la sociedad.	46
1.6. Caracterización de la gestión educativa	59
1.7. Dimensiones de la gestión educativa	63
1.8. Diferenciación entre la administración y la gestión educativa	70
1.9. La institución educativa y su integración a la gestión educativa en el siglo XXI	80
1.10. La institución educativa como centro de la gestión educativa en el siglo XXI	82
1.11. Desafíos de la institución educativa frente a la gestión educativa	86

1.12. Resumen del capítulo – Conceptualización de la gestión educativa	91
1.13. Cuestionario del capítulo - Conceptualización de la gestión educativa	96
SEGUNDA PARTE: DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	101
CAPÍTULO 2- DIMENSIÓN DIRECTIVA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	102
2.1. Introducción a la dimensión directiva de la gestión educativa	103
2.2. Estructura pedagógica del capítulo	104
2.3. Conceptualización de la dimensión directiva para la gestión educativa	107
2.4. Liderazgo pedagógico en la dimensión directiva para la gestión educativa	115
2.5. Planificación estratégica y operativa de la dimensión directiva para la gestión educativa	131
2.6. Toma de decisiones en la dimensión directiva para la gestión educativa	161
2.7. Comunicación y articulación de la dimensión directiva para la gestión educativa.....	176
2.8. Gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa	198
2.9. Evaluación y seguimiento en la dimensión directiva para la gestión educativa.....	218

2.10.	Desarrollo profesional en la dimensión directiva para la gestión educativa.....	230
2.11.	Clima escolar de la dimensión directiva para la gestión educativa	255
2.12.	Resumen del capítulo - Dimensión directiva para la gestión educativa	269
2.13.	Cuestionario del capítulo - Dimensión directiva para la gestión educativa.....	278
CAPÍTULO 3- DIMENSIÓN PEDAGÓGICA - CURRICULAR DE LA GESTIÓN EDUCATIVA		287
3.1.	Introducción a la Dimensión pedagógica - Curricular de la gestión educativa.....	288
3.2.	Estructura pedagógica del capítulo	290
3.3.	Gestión pedagógica - curricular como fundamento del proceso de enseñanza – aprendizaje	292
3.4.	Principios fundamentales en la dimensión pedagógica – curricular: la pertinencia, la relevancia, la flexibilidad y la coherencia.	302
3.5.	El currículo como proyecto vivo.....	310
3.6.	La planificación curricular efectiva.....	315
3.7.	Estrategias del proceso de enseñanza – aprendizaje	320
3.8.	Metodologías innovadoras y como promover su adopción	338

3.9.	La evaluación en la dimensión pedagógica – curricular	356
3.10.	Creación de comunidades de aprendizaje	363
3.11.	Desafíos y oportunidades de la gestión pedagógica	367
3.12.	Resumen del capítulo - Dimensión pedagógica - curricular	370
3.13.	Cuestionario del capítulo - Dimensión pedagógica - curricular	379
CAPÍTULO 4- DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA		385
4.1.	Introducción a la dimensión administrativa – financiera de la gestión educativa.....	386
4.2.	Estructura pedagógica del capítulo	388
4.3.	Gestión administrativa – financiera	389
4.4.	Principios fundamentales en la dimensión administrativa – financiera como la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.	406
4.5.	Estrategia en la Institución educativa	426
4.6.	Recursos humanos	435
4.7.	Gestión de la infraestructura	443
4.8.	Procesos administrativos y normativos	446

4.9. Planificación, control y ejecución presupuestario	449
4.10. Inversión y sostenibilidad financiera	452
4.11. Desafíos y oportunidades en la dimensión administrativa – financiera	455
4.12. Resumen del capítulo - Dimensión administrativo – financiera	464
4.13. Cuestionario del capítulo 4- Dimensión administrativo – financiera	469
CAPÍTULO 5- DIMENSIÓN COMUNITARIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	472
5.1. Introducción a la dimensión comunitaria de la gestión educativa	473
5.2. Estructura pedagógica del capítulo	474
5.3. Gestión comunitaria. Conceptualización	475
5.4. Teorías pedagógicas y sociológicas que sustentan la importancia de la comunidad en la educación	481
5.5. Actores fundamentales y sus roles en la dimensión comunitaria	484
5.6. Estrategias para una gestión comunitaria efectiva	487
5.7. Desafíos y buenas prácticas en la dimensión comunitaria de la gestión educativa.....	491

5.8.	Resumen del capítulo - Dimensión comunitaria	494
5.9.	Cuestionario del capítulo	500
TERCERA PARTE: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA		504
CAPÍTULO 6- HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA		505
6.1.	Introducción a las herramientas para la gestión educativa	506
6.2.	Estructura pedagógica del capítulo 6- Herramientas para las dimensiones en la gestión educativa	507
6.3.	Herramienta metodológica para la participación en una reunión de su institución educativa como parte de la dimensión directiva.	509
6.4.	Herramienta metodológica para la participación en una visita a clase de su institución educativa como parte de la dimensión directiva.	512
6.5.	Herramienta metodológica para la participación mediante interacciones del directivo con docentes y/o los estudiantes en su institución educativa como parte de la dimensión directiva.	515
6.6.	Herramienta metodológica para la participación de los estudiantes mediante una encuesta sobre la valoración de directivos en su institución educativa.	519

6.7. Herramienta metodológica para la participación mediante una encuesta a los docentes sobre la valoración de los directivos en su institución educativa.	522
6.8. Herramienta metodológica para la participación de los administrativos mediante una encuesta sobre la valoración de los directivos en su institución educativa. ...	525
6.9. Herramienta metodológica para la participación de los actores externos de la comunidad mediante una encuesta sobre la valoración de los directivos en su institución educativa.....	528
6.10. Herramienta metodológica para evaluar la planificación curricular en su institución educativa.	531
6.11. Herramienta metodológica para evaluar la pertinencia en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.	534
6.12. Herramienta metodológica para evaluar la pertinencia en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.	535
6.13. Herramienta metodológica para evaluar la relevancia en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.	537
6.14. Herramienta metodológica para evaluar la relevancia en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.	538
6.15. Herramienta metodológica para evaluar la flexibilidad en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.	539

6.16. Herramienta metodológica para evaluar la flexibilidad en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.	541
6.17. Herramienta metodológica para evaluar la coherencia en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.	543
6.18. Herramienta metodológica para evaluar la coherencia en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.	544
6.19. Herramienta metodológica para evaluar para evaluar el currículo como proyecto vivo.	546
6.20. Herramienta metodológica para evaluar la innovación pedagógica.	548
6.21. Herramienta metodológica para evaluar las comunidades de aprendizajes en una institución educativa.	550
6.22. Herramienta metodológica para evaluar la dimensión pedagógica en una institución educativa.	553
6.23. Herramienta metodológica para evaluar la dimensión administrativa -financiera en una institución educativa.	555
6.24. Herramienta metodológica para evaluar la transparencia en la dimensión administrativa financiera en una institución educativa.	558
6.25. Herramienta metodológica para evaluar la sostenibilidad en la dimensión administrativa financiera en una institución educativa.	561

6.26.	Herramienta metodológica para evaluar la estrategia de la institución educativa.	564
6.27.	Herramienta metodológica para evaluar la gestión de los recursos humanos de la institución educativa.	567
6.28.	Herramienta metodológica para evaluar la gestión de la infraestructura de la institución educativa.	570
6.29.	Herramienta metodológica para evaluar la gestión del presupuesto de la institución educativa.	573
6.30.	Herramienta metodológica para evaluar la sostenibilidad financiera de la institución educativa.	575
6.31.	Herramienta metodológica para evaluar la gestión comunitaria de la institución educativa.	579
6.32.	Herramienta metodológica para evaluar las estrategias para una gestión comunitaria efectiva en la institución educativa.	582

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la educación es crear personas capaces de hacer cosas nuevas, y no simplemente repetir lo que otras generaciones hicieron

Jean Piaget

INTRODUCCIÓN

Nuestro siglo XXI, ha redefinido el propósito y los desafíos de la educación, pero en un mundo caracterizado por la rapidez del cambio, la diversidad cultural, la irrupción tecnológica y la complejidad de los retos sociales y económicos, donde las instituciones educativas se encuentran en una encrucijada crucial, hoy ya no basta con transmitir conocimientos; es imperativo formar ciudadanos críticos, creativos, adaptables y comprometidos con el desarrollo sostenible. En este contexto transformador, la gestión educativa emerge no como una mera función administrativa, sino como el factor estratégico y determinante capaz de impulsar la calidad, la equidad y la pertinencia de los sistemas educativos.

La gestión educativa ha evolucionado desde una visión puramente burocrática hacia un enfoque que prioriza el liderazgo pedagógico, la planificación estratégica, la participación comunitaria y la mejora continua. En este libro de texto se propone una convicción de que solo la gestión educativa sólida, puede ser innovadora y centrada en el proceso de enseñanza – aprendizaje, permitiendo dar respuesta a las demandas actuales y futuras de la sociedad. Nuestro propósito es fomentar en los estudiantes, los profesionales, del sector educativo de las herramientas conceptuales y prácticas necesarias para comprender, analizar e intervenir eficazmente en la complejidad de las instituciones educativas, frente a los cambios sociales, económicos y tecnológicos no solo impactan la educación, sino que requieren un liderazgo educativo capaz de transformarlos en oportunidades.

Por lo anteriormente expuesto, este libro de texto ha sido concebido para servir tanto para estudiantes de carreras de grado en educación, que inician su comprensión de la gestión educativa, como para participantes de programas de maestría que buscan una profundización crítica y una

aplicación práctica de los modelos de gestión, donde se ofrecerá los fundamentos teóricos y las dimensiones esenciales de la gestión educativa, en cada capítulo se presenta oportunidades para un análisis más complejo, fomentando el debate, la investigación, lo que les permitirá desarrollar una visión estratégica y una capacidad de liderazgo transformador.

El libro de texto se encuentra estructurado en tres partes y seis capítulos donde en su primera parte iniciamos con los fundamentos de la gestión educativa, su evolución y las teorías de la gestión educativa que la sustentan, estableciendo el marco conceptual. Posteriormente, desglosaremos las cuatro dimensiones de la gestión educativa (directiva, pedagógica – curricular, administrativa – financiera y comunitaria), analizando sus particularidades y su interrelación sistémica. Una tercera sección se dedicará a la actividad práctica, desglosando los desafíos contemporáneos que interpelan directamente a la gestión educativa, como: la inclusión, la tecnología y la evaluación como parte del liderazgo transformador educativo, analizado como eje transversal, así como las estrategias para la mejora

continua y provocando el cambio en las instituciones educativas.

Los invitamos, pues, a profundizar mediante la lectura y consultas de las páginas de este libro de texto con una mente abierta y crítica, pues nuestro propósito con este texto es que no solo sea una fuente de conocimiento, sino una inspiración para la acción y una herramienta para construir una educación más justa, equitativa y de calidad para todos. Nuestras instituciones educativas esperan por su liderazgo transformacional y su gestión son, sin duda, el éxito para el futuro de nuestras comunidades educativas.

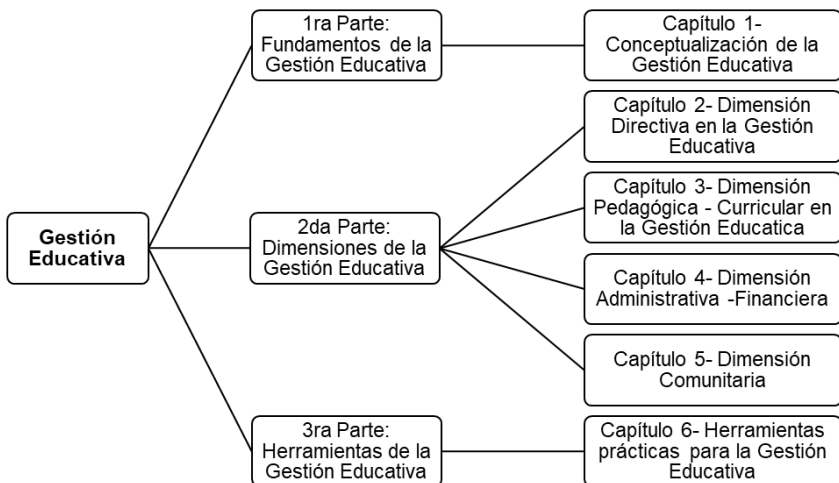
ESTRUCTURA PEDAGÓGICA DEL LIBRO DE TEXTO
LOS OBJETIVOS ALCANZAR DURANTE EL
DESARROLLO DEL LIBRO DE TEXTO SON:

- Describir la conceptualización, evolución, caracterización y dimensiones de la gestión educativa en el siglo XXI
- Explicar el papel de la institución educativa como centro de la gestión educativa en el siglo XXI
- Debatir los desafíos de la institución educativa y su proceso de integración frente a la gestión educativa
- Precisar enfoque de liderazgo transformacional en las instituciones educativa mediante el análisis del panorama educativo
- Valorar la diferenciación entre la gestión educativa y la gestión administrativa
- Analizar las dimensiones de la gestión educativa
- Desarrollar la dimensión directiva en la gestión educativa
- Exponer una caracterización de la dimensión pedagógica y curricular en la gestión educativa

- Precisar los componentes de la dimensión administrativo - financiera en la gestión educativa
- Establecer la articulación de la dimensión comunitaria y la gestión educativa
- Valorar las propuestas de herramientas para la gestión educativa en el siglo XXI

La estructura de contenidos por partes del libro de texto y por capítulo se representa a continuación:

Figura 1. Gestión educativa.



Fuente: propia

A group of people are gathered around a table in a meeting room. A man in a suit is standing and holding a document, presenting to a group of people seated around the table. The room has large windows in the background. The scene is overlaid with a semi-transparent white box containing the title text.

**PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA**

Jamás acepté que la práctica educativa debería limitarse sólo a la lectura de la palabra, a la lectura del texto, sino que debería incluir la lectura del contexto, la lectura del mundo.

Paulo Freire

1.1. Introducción a la gestión educativa

En nuestros días la educación, es fundamental para el desarrollo de cualquier sociedad, caracterizada en este siglo XXI por desafíos sin precedentes: desde la adaptación a las nuevas tecnologías hasta la inclusión de la diversidad y la necesidad de formar ciudadanos críticos y competentes.

En este complejo escenario, la calidad en la gestión educativa es considerada como un factor determinante para el éxito de las instituciones educativas. No basta con contar con buenos docentes, tecnología instalada, currículos innovadores, si la dirección y la ejecución de la gestión educativa no son eficaces y están orientadas al futuro.

Este capítulo se presenta la conceptualización desde varios autores, el desarrollo evolutivo de la gestión

educativa, su caracterización y diferenciación entre la gestión educativa y la gestión administrativa destacando la importancia de su estudio e implementación en las instituciones educativas, como eje central de una gestión educativa exitosa, además se presentará diversos componentes que permiten un desarrollo eficaz. El propósito de este capítulo es precisamente abordar estos componentes, explorando cómo un enfoque de liderazgo transformacional en las instituciones educativa mediante el análisis del panorama educativo.

A lo largo del capítulo, profundizaremos desde la conceptualización hasta los componentes que caracterizan a la gestión educativa, identificaremos sus componentes clave propondremos las vías para su implementación y abordaremos también los beneficios que aporta a la mejora continua a los resultados académicos y su incidencia en la innovación pedagógica como factor del éxito en el proceso de enseñanza - aprendizaje, y el papel determinante a desarrollar por los gestores educativos para que puedan cultivar una perspectiva transformadora de sus entornos.

1.2. Estructura pedagógica del capítulo

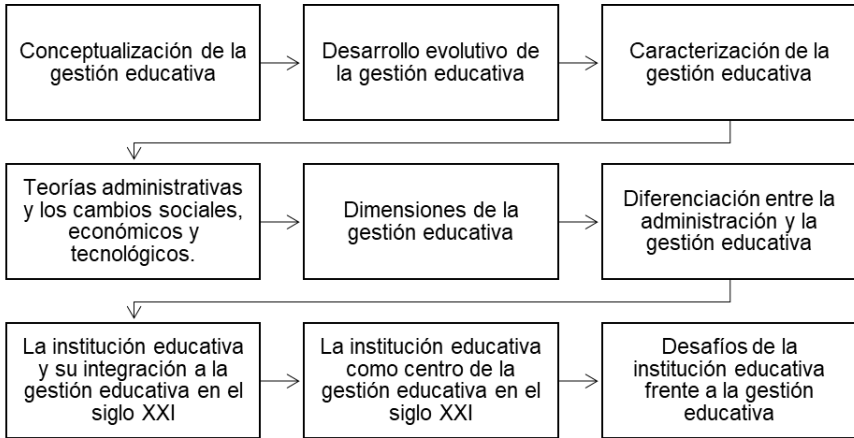
Los objetivos por desarrollar durante este capítulo

son:

- Describir la conceptualización de la gestión educativa
- Analizar el desarrollo evolutivo de la gestión educativa
- Desarrollar las teorías administrativas y los cambios sociales, económicos y tecnológicos que transforman constantemente la sociedad
- Exponer una caracterización de la gestión educativa
- Precisar las dimensiones de la gestión educativa
- Establecer la diferenciación entre la administración y la gestión educativa
- Valorar la institución educativa y su proceso de integración a la gestión educativa en el siglo XXI
- Explicar el papel de la institución educativa como centro de la gestión educativa en el siglo XXI
- Debatir los desafíos de la institución educativa frente a la gestión educativa.

La estructura de contenidos del capítulo se representa a continuación:

Figura 2. Estructura de contenidos del capítulo



Fuente: propia

1.3. Conceptualización de la gestión educativa

La gestión educativa es un elemento formado dentro de las instituciones educativas, que ha proyectado un carácter dinámico, dado a que ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, reflejando los cambios en las teorías administrativas, las demandas sociales y las complejidades propias del sector educativo.

Antes de iniciar el desarrollo conceptualización y de manera breve debemos diferenciar dos términos: gestión el cual se ha diferenciado de administración, aunque a menudo

se usen de forma indistinta podemos explicar que la administración solía asociarse con un enfoque más burocrático y centralizado, mientras que la gestión ha implicado una visión más estratégica y proactiva.

Analizaremos a continuación, varios conceptos de la gestión educativa según diferentes autores:

- Casassus, (2000): la gestión educativa se enmarca en un proceso de planificación y administración.

Este autor sostiene que el concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar, destacando la idea de que la gestión integra ambas funciones para el logro de objetivos.

- Rodríguez, (2000): Se enfoca en la gestión escolar y la relaciona con la estructura organizativa y relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios, las relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación.

Dado esta conceptualización este autor resalta el aspecto organizacional y las interacciones humanas dentro de las instituciones educativas.

- El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO, (2000): Dentro del marco de los desafíos de la educación, promueve la gestión educativa estratégica, como un enfoque donde implica una visión a largo plazo, la participación de la comunidad educativa y la búsqueda de la mejora continua para responder a las demandas del entorno.

Destacando la centralidad en lo pedagógico y la necesidad de reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización para los actores educativos.

- Braslavsky, (2006): relaciona la gestión educativa con la gestión pedagógica y la define como: un proceso orientado a que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de sus vidas y sociedades.

Esta definición pone el foco en los resultados del aprendizaje y en la relevancia de la educación para el desarrollo individual y social.

- Botero, (2009): conecta la gestión escolar con factores burocráticos, indicando que las actividades pedagógicas y las modalidades de evaluación

dependen de las políticas educacionales y las decisiones de las autoridades.

Si bien este autor, reconoce la dimensión burocrática, el enfoque moderno de gestión busca trascenderla.

- Cejas, (2009): define que, la gestión educativa como un proceso que: se enmarca en un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno.

Este concepto destaca la necesidad de que en las instituciones educativas se desarrollen mediante una visión holística y adaptativa al contexto.

- Chacón, (2014): sostiene que, la gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas.

Esta visión del autor destaca la gestión como un conjunto de conocimientos y habilidades que se traducen en acciones concretas para el mejoramiento educativo, también destaca la complejidad inherente a la gestión educativa del siglo XXI.

- De la Cruz, (2017): plantea que la misma se centra en la gestión pedagógica docente, definiéndola como el

proceso de toma de decisiones a nivel del profesor que está muy ligada a la gestión institucional y las acciones a este nivel.

Según lo planteado por este autor se requiere organizar, planificar, regular y controlar el proceso formativo desde la interacción del colectivo pedagógico, donde se destaca la importancia del rol del docente en la gestión del aprendizaje.

- Rubio, (2018): continúan la línea de la gestión pedagógica docente, como un proceso de toma de decisiones que involucra la organización, planificación, regulación y control del proceso formativo, siempre en interacción con el colectivo pedagógico.
- Sánchez & Delgado, (2021): para estos autores, la gestión educativa se entiende como un proceso de dirección del proceso educativo que surge desde la base, es decir, de abajo hacia arriba, lo cual implica la participación de los actores involucrados.

Esto resalta la importancia de la descentralización y la participación de la comunidad educativa.

- González, (2024): plantea que el concepto de la gestión educativa es un proceso continuo transformador en función del tiempo donde abarca los procesos educativos de planificación, organización, dirección y control, para alcanzar la educación con calidad.

Enfatizando que la gestión educativa en estos tiempos de cambios busca afrontar situaciones complejas para alcanzar objetivos específicos en un entorno dinámico, donde las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones juegan un papel determinante.

Después de analizar las diferentes conceptualizaciones de la gestión educativa podemos que en la misma se desarrollan tres niveles de aplicación: institucional, escolar y pedagógico, en la tabla 1 representamos el alcance y las características de cada nivel de aplicación de los conceptos anteriormente presentados:

Tabla 1. Descripción y características observables en la conceptualización de los niveles de alcance de la gestión educativa

Nivel	Descripción	Características
Institucional	Desarrolla las políticas educativas en acciones concretas, implementado proyectos y programas, además estableciendo normas y metas.	Enfoque de la unidad educativa. Implementación de políticas. Filosofía institucional (misión, visión y valores). Toma de decisiones estratégicas y operativas. Gestión de recursos (humanos, materiales y financieros). Liderazgo pedagógico y administrativo.

		<p>Clima y cultura institucional.</p> <p>Relación con la comunidad.</p> <p>Autonomía y responsabilidad.</p>
Escolar	<p>Desarrolla un enfoque de la realidad intrínseca de la institución educativa, su cultura organizacional, trabajo en equipo, la construcción de ambientes de aprendizajes y la interacción entre los actores internos y externos.</p>	<p>Enfoque centrado en la institución educativa.</p> <p>Implementación y adaptabilidad de las políticas.</p> <p>Liderazgo directivo.</p> <p>Gestión pedagógica específica.</p> <p>Administración de los recursos locales.</p> <p>Desarrollo del clima escolar y la cultura organizacional.</p>

		Participación de la comunidad escolar. Rendición de cuentas.
Pedagógico	Se centra en el papel del docente y en el proceso de enseñanza – aprendizaje, la planeación didáctica, la evaluación y los resultados de aprendizajes, la interacción con los estudiantes y padres de familia	Currículo y planificación didáctica. Prácticas docentes y metodológicas. Evaluación del aprendizaje. Clima de aula y convivencia. Recursos pedagógicos. Atención a la diversidad.

Fuente: propia

1.4. Desarrollo evolutivo de la gestión educativa

El desarrollo evolutivo de la gestión educativa es un reflejo del desarrollo de las teorías administrativas y de los cambios sociales, económicos y tecnológicos que han influido en el sector educativo, cabe destacar que el mismo ha pasado de un enfoque predominantemente burocrático y administrativo a uno más estratégico, participativo y centrado en la calidad y el aprendizaje.

Para una mejor comprensión explicaremos cada de las cuatro etapas evolutivas según su desarrollo por etapas, períodos, énfasis y características en la tabla 2, aunque debemos aclarar que no todos los países evolucionaron en el mismo tiempo, es una estimación que se propone del mismo.

Tabla 2: Evolución de la gestión educativa

Etapa	Períodos	Énfasis	Característica fundamental
Pre -gestión	1960 - 1970	Administración burocrática	Influencia de las teorías de la administración científica (Taylor) y la burocracia (Weber).
Transición hacia la administración educativa	1970 - 1980	Enfoque en procesos y sistemas	Surge el concepto de administración educativa.
Nacimiento y consolidación de la gestión educativa	1980 - 2000	Enfoque estratégico y de calidad	Distinción entre administración y Gestión.

La Gestión Educativa Contemporánea	2000 – hasta el momento	Hacia la complejidad, la inclusión y la sostenibilidad	Implica la planificación estratégica, el liderazgo transformacional y la gestión del cambio.
------------------------------------	-------------------------	--	--

Fuente: propia

Desarrollamos las características de cada una de estas cuatro etapas para su mejor comprensión.

a) Primera etapa: Pre – gestión

En esta etapa se desarrolla un énfasis en la administración burocrática donde la influencia de la administración científica desarrollada por Taylor) y la burocracia planteada por Weber, donde las primeras aproximaciones a la organización escolar se basaron en los principios de eficiencia, estandarización, jerarquía y reglas formales, la escuela era vista como una fábrica donde los estudiantes eran productos y los docentes obreros. Permitiendo la alta centralización, énfasis en el control, procedimientos rígidos, división clara del trabajo, poca autonomía para los directivos y docentes, señalando que el rol principal era asegurar el cumplimiento de las normativas y la eficiencia operativa.

En América Latina, es necesario señalar que, durante gran parte del siglo XX, los sistemas educativos fueron altamente centralizados y burocráticos, con decisiones tomadas por los ministerios de educación y poca capacidad

de respuesta local, donde la educación se veía como un instrumento para el desarrollo social y la movilidad.

b) Segunda etapa: Transición hacia la administración educativa

Es representativo en esta etapa el surgimiento del concepto de administración educativa, donde se comienza a reconocer que el sector educativo tiene particularidades que lo diferencian de una empresa y se adoptan teorías como la teoría de sistemas, viendo a la institución educativa como un conjunto de partes interrelacionadas (insumos, procesos, productos). Podemos citar que en los Estados Unidos y el Reino Unido se demuestra el interés por la administración en educación, se formaliza, con la creación de programas de formación y publicaciones especializadas.

También en esta etapa se reconoce la importancia de planificar a futuro, aunque a menudo de manera lineal y centralizada, donde la planificación y la administración todavía se veían como procesos separados y se comienza a debatirse la necesidad de transferir ciertas

responsabilidades a los niveles subnacionales o a las propias instituciones educativas, aunque de forma incipiente.

c) Tercera etapa: Nacimiento y consolidación de la gestión educativa

Se consolida la distinción entre administración y gestión donde se populariza el término gestión educativa, que implica una visión más proactiva, estratégica, transformadora y orientada a los resultados, a diferencia de la administración, que se percibía como más enfocada en el mantenimiento y control de lo existente, buscando la innovación pedagógica, el cambio y la mejora continua. Podemos explicar que esta llegada conceptual a América Latina se produce desde el inicio de los años de 1980, estando influenciada por las reformas educativas y la necesidad de mejorar la calidad en un contexto de crisis económica y democratización, donde organismos internacionales como la UNESCO tuvieron un papel clave en la promoción de este nuevo enfoque.

Se inicia un enfoque en la calidad total y las instituciones educativas efectivas, donde se importaron

conceptos de la gestión empresarial, como la gestión de calidad total (TQM), y se investiga qué hace que algunas sean más efectivas que otras, permitiendo llevar a poner el foco en los procesos internos de la institución educativa, así como la promoción de la autonomía en la institución educativa buscando dotar a las mismas de mayor capacidad de decisión sobre su currículo, presupuesto y personal, para que puedan responder mejor a sus contextos. Y la participación de la comunidad, desarrollando acciones para reconocer la importancia de involucrar a padres, estudiantes y la comunidad local en la vida y las decisiones de la escuela.

d) Cuarta etapa: La gestión educativa contemporánea

En la misma, se consolida la idea de que la gestión debe ser estratégica, es decir, con una visión a largo plazo, anticipando cambios, y adaptándose al entorno, provocando la implicación de la planificación estratégica, el liderazgo transformacional y la gestión del cambio y destacando que la gestión no es solo administrar recursos, sino que su objetivo último es mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje y

los resultados de los estudiantes, por lo que se enfatiza la gestión pedagógica.

Es importante destacar que el enfoque en las dimensiones de la gestión, donde se reconocen distintas dimensiones interrelacionadas: directiva, pedagógica - curricular, administrativa - financiera y comunitaria, incluyendo una gestión basada en evidencias, esta mediante el uso de datos e información para la toma de decisiones, monitoreo y evaluación del desempeño. Se promueve que el liderazgo no recaiga solo en el directivo centro, sino que se distribuya entre docentes, coordinadores y otros actores, enfatizando la colaboración. Además, la gestión debe asegurar que el sistema educativo atienda a la diversidad de los estudiantes, garantice la equidad en el acceso y la permanencia, y ofrezca oportunidades de aprendizaje a todos, sin importar su origen o condición.

También la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, donde las instituciones educativas son vistas como organizaciones que aprenden, donde se valora la reflexión, la investigación-acción y el intercambio de buenas prácticas y la adaptación a la globalización y la sociedad del

conocimiento y en el centro la gestión educativa debe preparar a los estudiantes para un mundo globalizado, digital, en constante cambio, y gestionar en este contexto la incorporación de una educación en tiempos de crisis como: pandemias, desastres naturales, que ha puesto de manifiesto la necesidad de una gestión ágil y resiliente.

1.5. Las teorías administrativas y los cambios sociales, económicos y tecnológicos que transforman constantemente la sociedad.

Las teorías administrativas

Nacidas en el ámbito empresarial, han sido adaptadas y reinterpretadas para la gestión de las organizaciones educativas, donde su evolución ha marcado el paso de una administración a una gestión en el sector, dentro de la misma se describen 5 fases, las cuales les presentamos:

Fase 1- Teoría Clásica desarrollada por: Taylor, Fayol

- **Conceptos:** eficiencia, especialización, jerarquía, unidad de mando, disciplina, división del trabajo, centralización.

- **Aplicación en educación:** inicialmente, la escuela se vio como una fábrica. Se buscaba la estandarización de procesos, la eficiencia en la enseñanza (por ejemplo, currículos uniformes, horarios rígidos), y una estructura jerárquica clara (director, docentes, alumnos), este énfasis estaba en el cumplimiento de normas y la supervisión directa.

Fase 2- Teoría de las relaciones humanas desarrollada por: Mayo

- **Conceptos:** importancia de los factores sociales y psicológicos, motivación, grupos informales, satisfacción laboral, comunicación.
- **Aplicación en educación:** comenzó a reconocerse el papel de las relaciones humanas en el aula y en la institución, se valoró el bienestar de docentes y alumnos, la importancia de la motivación para el aprendizaje, y el impacto del clima escolar, permitiendo abrir la puerta a enfoques más participativos y a la consideración del factor humano.

**Fase 3- Teoría de sistemas desarrollada por:
Bertalanffy**

- **Conceptos:** la organización como un sistema abierto, interrelación de componentes, entradas, procesos, salidas, retroalimentación, adaptación al entorno.
- **Aplicación en educación:** la escuela se concibe como un sistema complejo, donde el currículo, los docentes, los estudiantes, los recursos y la comunidad son partes interconectadas, se entiende que un cambio en una parte afecta al todo, permitiendo una visión más holística y la necesidad de una gestión que considere las interacciones y la adaptación al contexto.

**Fase 4- Teoría de la contingencia desarrollada por:
Woodward, Burns, Stalker y otros**

- **Conceptos:** no existe una mejor forma de organizar; la estructura y la gestión dependen de las condiciones del entorno y de la naturaleza de la tarea.
- **Aplicación en educación:** reconoció que las soluciones de gestión deben ser flexibles y adaptadas

a cada contexto educativo (tipo de escuela, comunidad, recursos, etc.). Esto impulsó la autonomía escolar y la necesidad de liderazgo adaptativo.

Fase 5- Enfoque estratégico y de calidad desarrollada por: Drucker, Deming

- **Conceptos:** visión a largo plazo, misión, objetivos estratégicos, mejora continua, calidad total, orientación al cliente (en educación, el estudiante y su aprendizaje).
- **Aplicación en educación:** Nace la gestión educativa estratégica, se promueve la planificación a largo plazo en las escuelas, la búsqueda de la calidad educativa (no solo de la eficiencia), la evaluación de resultados y la participación de la comunidad para definir el rumbo de la institución y el liderazgo transformacional se vuelve clave.

Después de analizar estas fases y su aplicación podemos afirmar que la gestión educativa no es una

disciplina estática; al contrario, es un campo en constante evolución, profundamente moldeado por las teorías administrativas y la dinámica incesante de los cambios sociales, económicos y tecnológicos que transforman nuestra sociedad, desde los principios del siglo XX, hemos visto cómo las ideas de eficiencia y jerarquía, provenientes de la Teoría Clásica de Taylor y Fayol, que moldearon la escuela como una institución rígida y centralizada, enfocada en la estandarización y el cumplimiento de normas, pero sin embargo, esta visión puramente burocrática fue gradualmente matizada por la Teoría de las Relaciones Humanas, que puso de relieve el valor del factor humano, la motivación y el clima organizacional, reconociendo que la escuela es mucho más que una máquina y que las interacciones entre personas son cruciales para el aprendizaje.

Posteriormente, la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia ampliaron la perspectiva, entendiendo a la institución educativa, como un organismo complejo e interconectado que debe adaptarse a su entorno único, sentando las bases para una gestión más flexible y

contextualizada, este tránsito de la administración a la gestión marcó un cambio fundamental hacia un enfoque más estratégico, proactivo y orientado a la mejora continua, integrando conceptos de calidad total y liderazgo transformacional para impulsar la innovación pedagógica y los resultados.

Los cambios sociales

Los cambios en la sociedad impactan directamente en las expectativas y demandas sobre el sistema educativo y, por ende, en su gestión donde se fundamenta en:

- **Diversidad e inclusión:** el reconocimiento creciente de la diversidad (cultural, lingüística, funcional, socioeconómica) ha forzado a la gestión a ser más flexible, inclusiva y equitativa, se exige adaptar los currículos, metodologías y recursos para atender a todos los estudiantes, independientemente de sus particularidades, pues la gestión debe liderar la creación de culturas escolares inclusivas.
- **Democratización y participación ciudadana:** mayor demanda de participación de padres, estudiantes y la comunidad en las decisiones educativas, la gestión

debe abrir espacios para el diálogo, la colaboración y la construcción, pasando de un modelo jerárquico a uno más horizontal y participativo.

- **Globalización:** La movilidad de personas y el intercambio cultural demandan que la gestión educativa prepare a los estudiantes para un mundo interconectado y multicultural, se requiere gestionar aulas diversas, promover el entendimiento intercultural y desarrollar competencias globales.
- **Desigualdad social:** la persistencia de brechas sociales y económicas obliga a la gestión educativa a diseñar estrategias para reducir la exclusión, asegurar la equidad en el acceso y los resultados, y compensar desventajas, donde la escuela como agente de movilidad social.
- **Crisis de valores y salud mental:** el aumento de problemas de salud mental en jóvenes, la polarización social y la proliferación de desinformación exigen que la gestión no solo se centre en lo académico, sino también en el desarrollo socioemocional, el

pensamiento crítico y la formación ciudadana de los estudiantes.

- **Cambio demográfico:** el envejecimiento de la población en algunos lugares y el crecimiento en otros, así como las tasas de natalidad, influyen en la matrícula escolar, la disponibilidad de docentes y la necesidad de diferentes tipos de servicios educativos.

La gestión educativa ha tenido que responder con agilidad a la complejidad de los cambios sociales, donde la creciente diversidad e inclusión en las aulas, impulsada por movimientos migratorios, cambios demográficos y una mayor conciencia de los derechos humanos, exige una gestión flexible que adapte currículos y metodologías para atender las necesidades de cada estudiante, creando ambientes verdaderamente inclusivos.

La democratización y la participación ciudadana han transformado la relación entre la escuela y su comunidad, demandando una gestión más horizontal y colaborativa, donde padres, estudiantes y la sociedad civil tengan voz y voto en las decisiones, así mismo, los desafíos de la salud mental y la desinformación en un mundo hiperconectado

obligan a la gestión a ir más allá de lo puramente académico, fomentando el desarrollo socioemocional, el pensamiento crítico y la ciudadanía global, nos corresponde adaptarse a estas realidades sociales significa que la gestión debe ser un agente activo de equidad y cohesión, cultivando entornos educativos que reflejen y preparen para un mundo diverso y en constante cambio.

Los cambios económicos

La economía global y local ejerce una presión constante sobre el sector educativo como por ejemplo podemos analizar:

- **Restricciones presupuestarias y financiamiento:** las crisis económicas o las políticas de austeridad pueden llevar a recortes presupuestarios en educación, donde la gestión debe ser más eficiente en el uso de los recursos, buscar fuentes de financiamiento alternativas y justificar el gasto con base en resultados.
- **Demanda de habilidades para el mercado laboral:** la rápida evolución del mercado laboral (digitalización, automatización, nuevas profesiones) exige que la

gestión educativa adapte los currículos y las competencias que se enseñan, donde se prioriza la formación en pensamiento crítico, resolución de problemas, creatividad, adaptabilidad y habilidades digitales.

- **Competencia y privatización:** en algunos contextos, la aparición de instituciones educativas privadas o la competencia por la matrícula impulsa a la gestión a mejorar la calidad, ofrecer propuestas de valor diferenciadas y ser más orientada al cliente.
- **Capital humano y desarrollo económico:** la educación es vista como una inversión clave para el desarrollo económico de un país, esto presiona a la gestión a mejorar la calidad y la cobertura para formar una fuerza laboral competitiva y ciudadanos productivos.

En el ámbito económico, la gestión educativa navega un terreno complejo, a menudo marcado por restricciones presupuestarias que exigen una eficiencia implacable en el uso de los recursos, impulsando la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y la justificación del gasto con

base en resultados tangibles. Paralelamente, la evolución vertiginosa del mercado laboral, impulsada por la digitalización y la automatización, presiona a la gestión para que los sistemas educativos formen a los estudiantes con las competencias del siglo XXI: pensamiento crítico, creatividad, resolución de problemas, adaptabilidad y habilidades digitales. Esto implica una revisión constante de los currículos y las pedagogías para asegurar que los egresados sean pertinentes y competitivos, donde la educación es reconocida cada vez más como un motor del desarrollo económico y social, lo que intensifica la presión sobre la gestión para asegurar la calidad y cobertura, transformando el capital humano en un activo estratégico para el progreso de las naciones.

Los cambios tecnológicos

La tecnología ha revolucionado las formas de enseñar, aprender y gestionar.

- **Digitalización de la gestión:** se desarrolla mediante los sistemas de información y gestión educativa, permitiendo automatizar procesos administrativos (matrículas, calificaciones, asistencia), gestionar

datos de estudiantes y personal, y generar reportes para la toma de decisiones. Además de las plataformas de comunicación, las cuales facilitan la comunicación entre la escuela, las familias y los estudiantes (portales para padres, sistemas de mensajería). Y mediante la gestión de recursos digitales, donde se desarrolla la organización y acceso a bibliotecas virtuales, recursos didácticos en línea, etc.

- **Transformación pedagógica:** donde se incluye el aprendizaje híbrido y a distancia pues la pandemia del COVID-19 aceleró la adopción de modelos de aprendizaje que combinan lo presencial con lo virtual, exigiendo a la gestión desarrollar nuevas competencias docentes y plataformas. También hablamos de la personalización del aprendizaje mediante la tecnología permite adaptar el ritmo y el contenido del aprendizaje a las necesidades individuales de cada estudiante (plataformas adaptativas, inteligencia artificial). Ahora referenciamos el acceso a la información y recursos,

ya que internet y las bases de datos digitales abren un mundo de información y recursos educativos, cambiando el rol del docente de transmisor a facilitador. Y finalmente nos corresponde hablar de la realidad virtual: como nuevas herramientas que enriquecen la experiencia de aprendizaje.

- **Brecha digital:** la gestión debe abordar la desigualdad en el acceso a la tecnología y las habilidades digitales, asegurando que ningún estudiante se quede atrás.
- **Ciberseguridad y privacidad de datos:** la mayor dependencia tecnológica exige a la gestión implementar protocolos de seguridad para proteger la información de estudiantes y la institución.

Finalmente, la revolución tecnológica ha sido, quizás, el motor de cambio más disruptivo en la gestión educativa, donde la digitalización ha permeado todos los niveles, desde la implementación de Sistemas de Información y Gestión Educativa para optimizar procesos administrativos, hasta el uso de plataformas de comunicación que acercan a la escuela con las familias. En el plano pedagógico, la

tecnología ha catalizado la emergencia del aprendizaje híbrido y a distancia, demandando nuevas habilidades docentes y una gestión de infraestructura digital robusta. Permite la personalización del aprendizaje a través de herramientas adaptativas y de inteligencia artificial, abriendo puertas a metodologías más flexibles y centradas en el estudiante. Sin embargo, la gestión también debe abordar los desafíos que trae consigo la tecnología, como la brecha digital que puede exacerbar las desigualdades y la necesidad imperante de garantizar la ciberseguridad y privacidad de datos en un entorno cada vez más conectado. La capacidad de la gestión para integrar eficazmente la tecnología en todos sus procesos es ahora un pilar fundamental para asegurar una educación relevante y de calidad en la era digital.

1.6. Caracterización de la gestión educativa

La gestión educativa se caracteriza por ser un proceso dinámico y estratégico que busca la mejora continua de la calidad educativa en todos sus niveles, buscando ir más allá de la simple administración de recursos, enfocándose en la transformación de las instituciones educativas para

responder a las demandas de un entorno en constante cambio.

Dentro de las principales características que la definen la gestión educativa podemos citar:

- a) Carácter estratégico y orientado a resultados:** la gestión educativa no es una suma de acciones aisladas, sino un proceso planificado y con visión a largo plazo, pues se orienta a la consecución de metas y objetivos claros relacionados con la calidad del aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes, donde implica la definición de una misión y visión institucional, y el diseño de estrategias para alcanzarlas y buscar maximizar el impacto de la educación en la sociedad.
- b) Centralidad en lo pedagógico:** aunque abarca aspectos administrativos y financieros, la razón de la gestión educativa es lo pedagógico y su propósito fundamental es optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje para que todos los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y competencias necesarios, esto implica

la gestión del currículo, la supervisión de las prácticas docentes, la evaluación del aprendizaje y la promoción de metodologías innovadoras.

- c) Flexibilidad y adaptabilidad:** en un mundo en constante evolución, la gestión educativa debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios en el entorno social, económico, tecnológico y cultural. No se apega a modelos rígidos, sino que busca soluciones creativas y contextualizadas para los desafíos emergentes, esta característica permite la innovación pedagógica y la incorporación de nuevas ideas y enfoques.
- d) Enfoque sistémico y holístico:** la gestión educativa ve a la institución (o al sistema educativo en general) como un sistema integrado, donde todas las partes están interconectadas, pues comprende que un cambio en una dimensión (por ejemplo, la administrativa) puede tener repercusiones en otras (como la pedagógica o la comunitaria). Por ello, es necesario abordar la realidad educativa desde una perspectiva integral.

- e) Liderazgo distribuido y participativo:** la gestión educativa contemporánea promueve un liderazgo compartido y colaborativo, donde la responsabilidad no recae únicamente en la figura del director, busca la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia) en la toma de decisiones y en la construcción de proyectos comunes, fomentando el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo.
- f) Orientación al aprendizaje organizacional y mejora continua:** las instituciones educativas gestionadas de forma efectiva son organizaciones que aprenden, esto significa que están abiertas a la reflexión crítica sobre sus prácticas, a la investigación - acción, al intercambio de experiencias y a la incorporación de nuevos conocimientos, la gestión educativa promueve una cultura de evaluación constante y la implementación de planes de mejora basados en evidencias,

buscando siempre superar las brechas y optimizar el desempeño.

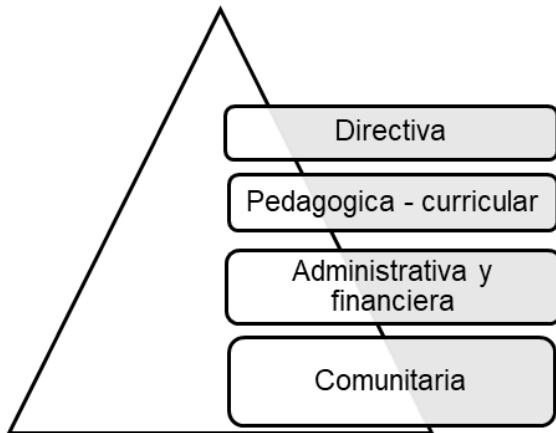
- g) Enfoque en la inclusión y la equidad:** una característica fundamental es el compromiso con la inclusión y la equidad, la gestión educativa busca asegurar que el sistema educativo sea accesible para todos, atendiendo a la diversidad de necesidades y características de los estudiantes, donde se esfuerza por eliminar barreras, reducir las desigualdades y garantizar oportunidades de aprendizaje de calidad para cada individuo, sin importar su origen, condición o capacidad.

1.7. Dimensiones de la gestión educativa

Las dimensiones de la gestión educativa representan los diferentes ámbitos o áreas interrelacionadas sobre las que actúa la gestión para garantizar el buen funcionamiento y la mejora continua de una institución o sistema educativo, no se pueden ver como diferentes compartimentos sino facetas de un mismo proceso integral que buscan optimizar los resultados educativos. Si bien pueden encontrarse diversas categorizaciones, las más aceptadas y recurrentes

en la literatura la mostramos en la figura 3, sobre gestión educativa, especialmente en América Latina, son las siguientes cuatro dimensiones clave:

Figura 3. Dimensiones de la gestión educativa



Fuente: propia

Primera dimensión. Directiva: se centra en la conducción y el liderazgo estratégico de la institución educativa. dentro de las funciones más importante esta la planificación, organización y establecer la dirección.

Características principales:

- **Liderazgo:** no solo es administrar, sino inspirar, motivar y movilizar a la comunidad educativa hacia

una visión compartida, esto incluye el liderazgo pedagógico, que es fundamental para guiar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Planificación estratégica:** definición de la misión, visión y valores de la institución, así como el establecimiento de objetivos a largo plazo y la formulación de planes de acción para alcanzarlos.
- **Organización y estructura:** diseño y mantenimiento de la estructura organizacional, la asignación de roles y responsabilidades, y la creación de normativas internas.
- **Toma de decisiones:** proceso de selección de alternativas para resolver problemas o aprovechar oportunidades, basándose en información y análisis.
- **Gestión de la convivencia y el clima institucional:** fomento de un ambiente de trabajo y aprendizaje positivo, inclusivo y respetuoso, que promueva el bienestar de toda la comunidad.

Actores clave: Directores, vicerrectores, coordinadores y, en menor medida, cuerpos colegiados de gobierno.

Segunda dimensión. Pedagógica – Curricular: se enfoca directamente en los procesos de enseñanza, aprendizaje y formación, su objetivo es asegurar la calidad y pertinencia de la educación que se ofrece.

Características principales:

- a) **Diseño y desarrollo curricular:** es la adaptación, contextualización e implementación del currículo oficial, garantizando que sea relevante y responda a las necesidades de los estudiantes y del entorno.
- b) **Prácticas pedagógicas y didácticas:** selección, elección y aplicación de metodologías de enseñanza efectivas, innovadoras e inclusivas que promuevan el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias.
- c) **Evaluación del aprendizaje:** diseño y uso de sistemas de evaluación (diagnostica, formativa y

sumativa) para medir el progreso de los estudiantes y retroalimentar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

d) Desarrollo profesional docente: planificación y ejecución de programas de capacitación, actualización y acompañamiento para el personal docente, orientados a la mejora de sus competencias pedagógicas.

e) Atención a la diversidad e inclusión: implementación de estrategias y adaptaciones para atender las necesidades educativas especiales de todos los estudiantes.

f)

Actores clave: Docentes, coordinadores académicos, equipos de apoyo pedagógico, directivos.

Tercera dimensión: Administrativa y Financiera: se ocupa de la gestión eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros que la institución necesita para funcionar adecuadamente y apoyar los procesos pedagógicos.

Características principales:

- a) Gestión de recursos humanos:** selección, contratación, desarrollo, evaluación y gestión del bienestar del personal docente, administrativo y de servicios.
- b) Gestión de recursos materiales:** mantenimiento y mejora de la infraestructura (edificios, aulas, laboratorios), adquisición y gestión de equipos, mobiliario y materiales didácticos.
- c) Gestión financiera:** elaboración y ejecución del presupuesto, búsqueda de fuentes de financiamiento, control de ingresos y egresos, y rendición de cuentas.
- d) Gestión de la información:** recolección, organización, análisis y uso de datos para la toma de decisiones (por ejemplo, sistemas de matrícula, bases de datos de estudiantes y personal).
- e) Logística y soporte:** asegurar que los servicios de apoyo (limpieza, seguridad, transporte, etc.) funcionen de manera efectiva.

Actores clave: Personal administrativo, financiero, directivos y, en algunos casos, juntas directivas o consejos administrativos.

Cuarta dimensión. Comunitaria: se refiere a la relación de la institución educativa con su entorno externo y la participación de los diferentes actores sociales en la vida escolar.

Características principales:

- a) **Comunicación externa:** establecimiento de canales efectivos de comunicación con padres de familia, líderes comunitarios, autoridades locales y otras instituciones.
- b) **Participación de las familias:** promoción de la involucración de los padres en el proceso educativo de sus hijos y en la vida de la escuela (asociaciones de padres, consejos escolares).
- c) **Vinculación con la comunidad:** establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones locales, empresas, universidades y el sector productivo para

enriquecer la oferta educativa y desarrollar proyectos de beneficio mutuo.

- d) Promoción de la cultura y los valores:** integración de la escuela en la vida cultural de la comunidad y fomento de valores cívicos y ciudadanos.
- e) Gestión de la imagen institucional:** construcción y mantenimiento de una reputación positiva de la institución en su entorno.

Actores clave: Directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia, estudiantes, líderes comunitarios, representantes de organizaciones externas.

1.8. Diferenciación entre la administración y la gestión educativa

Aunque los términos gestión administrativa y gestión educativa a menudo se entrelazan y comparten principios de organización, planificación, dirección y control, es crucial entender sus diferencias fundamentales para comprender la especificidad del ámbito educativo, la principal distinción radica en su foco principal, sus objetivos últimos y la naturaleza de los procesos que buscan optimizar.

- **La gestión administrativa:** se refiere a la aplicación de los principios generales de la administración a cualquier tipo de organización, sea una empresa, una ONG o una institución gubernamental.
- **La gestión educativa:** es un campo especializado de la gestión que aplica los principios administrativos y de gestión al sistema y a las instituciones educativas.

Para detallar las diferencias existentes le presentamos la tabla 3 donde se realiza una comparación atendiendo a las características que diferencian a cada una, como: enfoque principal, visión, rol del líder, toma de decisiones, relaciones con el entorno, énfasis, tipología de trabajo, intereses y naturaleza.

Tabla 3: Diferenciación entre la administración y la gestión educativa

Características	Gestión administrativa	Gestión Educativa
Enfoque principal	Mantenimiento y control del sistema: se centra en la correcta disposición de recursos y el cumplimiento de normativas.	Transformación y mejora continua del proceso educativo: prioriza el logro de los objetivos pedagógicos y la calidad.
Visión	Burocrática, centralizada y normativa: la escuela como una máquina que debe funcionar de manera eficiente.	Estratégica, descentralizada y pedagógica: la escuela como un organismo vivo que aprende y se adapta.

<p>Rol del líder</p>	<p>Principalmente Administrador / Jefe: ejecutor de normas, supervisor, controlador de recursos.</p>	<p>Principalmente Líder Pedagógico / Facilitador: impulsor de la mejora, motivador, articulador de equipos, estrategia.</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Centralizada y jerárquica: las decisiones bajan de la cúspide.</p>	<p>Descentralizada y participativa: involucra a los diferentes actores (docentes, padres, estudiantes, comunidad).</p>

Relación con el entorno	Cerrada y reactiva: se enfoca en lo interno y responde a problemas según surgen.	Abierta y proactiva: interactúa con la comunidad, anticipa desafíos y planifica el futuro.
Énfasis	Eficiencia en el uso de recursos, reducción de costos, cumplimiento de procesos.	Efectividad en el logro de aprendizajes, desarrollo integral, innovación pedagógica.
Tipo de trabajo	Individual y fragmentado: áreas aisladas, enfocadas en la rutina.	Colaborativo y en equipo: visión compartida, procesos flexibles, orientación al cambio.

Intereses	Principalmente administrativos y financieros.	Pedagógicos, académicos, sociales y comunitarios.
Naturaleza	Técnica: aplicación de procedimientos estandarizados.	Contextual y reflexiva: adapta las soluciones a las realidades específicas y fomenta la reflexión sobre la práctica.

Fuente: propia

Decimos que en la gestión educativa lo administrativo está al servicio de lo pedagógico porque el propósito fundamental de cualquier institución educativa no es meramente operar de forma eficiente, sino facilitar y optimizar el proceso de enseñanza – aprendizaje, en otras palabras, la administración es el medio para un fin superior, que es la calidad y relevancia de la educación.

Razones fundamentales por las que esta afirmación es central en la gestión educativa:

- a) La esencia de la educación es el aprendizaje:** la razón de ser de una escuela, colegio o universidad es educar y su misión principal es transformar a los individuos a través del conocimiento, el desarrollo de habilidades y la formación de valores. Si los procesos administrativos no contribuyen directamente a mejorar este fin pedagógico, pierden su sentido en el contexto educativo.
- b) Los recursos son medios, no fines:** la gestión administrativa se ocupa de los recursos humanos (docentes, personal de apoyo), materiales (infraestructura, equipos), y financieros

(presupuesto), sin embargo, estos recursos no se gestionan por sí mismos ni para su propio beneficio, se administran para que estén disponibles, en óptimas condiciones y utilizados de la mejor manera posible para apoyar el acto educativo, además podemos decir que un presupuesto bien administrado debería traducirse en mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes, no solo en un control contable impecable.

- c) El liderazgo es pedagógico:** mientras que en otras organizaciones el liderazgo puede centrarse en la productividad o la rentabilidad, en una institución educativa el liderazgo efectivo es primordialmente pedagógico, el director o equipo directivo no solo gestiona horarios o personal; su principal función es guiar y apoyar a los docentes para que mejoren sus prácticas de enseñanza, aseguren un currículo relevante y creen un ambiente propicio para el aprendizaje. La toma de decisiones administrativas (como la asignación de

docentes a cursos o la inversión en formación) debe estar siempre alineada con este objetivo pedagógico.

d) La eficiencia administrativa libera energía para lo pedagógico: cuando la gestión administrativa es eficiente, los procesos burocráticos son ágiles y transparentes, esto no es solo una cuestión de orden; es estratégico, pues al reducir la carga administrativa y las disfunciones operativas, se libera tiempo y energía del personal (directivos, docentes) que puede ser redirigido a tareas más sustantivas y de mayor impacto pedagógico, como la planificación de clases, el seguimiento individualizado de estudiantes, la innovación didáctica o la investigación educativa. Si los docentes y directivos están agobiados por papeleo, su capacidad para enfocarse en la enseñanza se ve mermada.

e) La gestión de calidad se mide en el aprendizaje: en el ámbito educativo, la calidad no se define por la optimización de procesos

administrativos per se, sino por los resultados de aprendizaje de los estudiantes, su desarrollo integral y su preparación para la vida. Las auditorías, los sistemas de control y los procesos de rendición de cuentas administrativos tienen como objetivo final demostrar que se están logrando los fines pedagógicos de manera efectiva y eficiente, es decir, una institución educativa es buena si sus alumnos aprenden bien y se desarrollan plenamente, no solo si sus cuentas están en orden.

- f) Una gestión meramente administrativa conduce a la burocratización:** si la gestión educativa se reduce a una mera administración, sin una visión pedagógica clara y preponderante, la institución corre el riesgo de caer en la burocratización. Esto se manifiesta en rigidez, apego excesivo a las normas por sí mismas, resistencia al cambio y una desconexión de las necesidades reales de los estudiantes y docentes, el foco se desvía de la misión educativa hacia el

cumplimiento formal, perdiendo la capacidad de innovar y adaptarse.

1.9. La institución educativa y su integración a la gestión educativa en el siglo XXI

La institución educativa no es un actor pasivo frente a la gestión educativa; de hecho, es su escenario principal de acción y su principal beneficiaria, de manera en que una institución educativa gestiona sus procesos internos y se relaciona con su entorno determina directamente su capacidad para cumplir con su misión fundamental: educar con calidad.

Podemos ver a la Institución educativa como objeto y sujeto de la gestión educativa, pues esta relación la misma asume un doble rol:

- a) Objeto de la gestión:** la institución es el ente sobre el cual se aplica la gestión como sistema que debe ser planificado, organizado, dirigido, monitoreado y evaluado en todas sus dimensiones (directiva, pedagógica, administrativa, comunitaria) para asegurar su funcionamiento óptimo y el logro de sus

fines. Aquí, se demuestra que la gestión es la herramienta para mejorar la institución.

- b) Sujeto de la gestión:** la institución es también el actor que lleva a cabo la gestión, a través de sus directivos, docentes, personal administrativo y, en gran medida, su comunidad, la institución implementa las estrategias de gestión, toma decisiones, lidera procesos de cambio y adapta las políticas generales a su realidad específica.

En el siglo XXI, la relación entre la institución educativa y la gestión educativa se ha vuelto intrínsecamente simbiótica, ya no es una cuestión de que la gestión sea algo externo que se aplica a la institución educativa, sino que la institución debe integrarse de manera profunda y proactiva a un modelo de gestión que responda a las complejidades del entorno actual, esta integración es clave para que las instituciones educativas no solo sobrevivan, sino que prosperen y cumplan eficazmente su misión formativa.

1.10. La institución educativa como centro de la gestión educativa en el siglo XXI

La razón de esta integración yace en el reconocimiento de la institución educativa (la escuela, el colegio, la universidad) como el centro de la acción y la transformación educativa, es reconocido como el espacio donde las grandes políticas se concretan en experiencias de aprendizaje, los recursos se optimizan para un fin pedagógico y donde las comunidades se construyen y se desarrollan.

Esta integración que ya hemos hablado referente a la institución educativa a la gestión educativa del siglo XXI se caracteriza por siete elementos los cuales presentaremos a continuación:

- a) La apropiación estratégica de la gestión:** la institución ya no espera pasivamente las directrices, sino que apropia y contextualiza los principios de la gestión educativa estratégica, significando que cada institución educativa desarrolla su propia visión, misión y objetivos estratégicos donde se reflejan sus particularidades y responden a las necesidades de su comunidad. Los líderes institucionales se convierten

en agentes de cambio estratégico, capaces de analizar su entorno, anticipar desafíos y diseñar planes

- b) La gestión centrada en el aprendizaje:** la integración implica que lo pedagógico es la prioridad indiscutible, de esta forma la institución dirige sus esfuerzos administrativos, financieros y comunitarios para potenciar al máximo el proceso de enseñanza – aprendizaje, además integra el liderazgo pedagógico ya que los directivos guían y apoyan a los docentes en la innovación de sus prácticas, el diseño curricular y la evaluación formativa y promueve una cultura donde la mejora del aprendizaje de cada estudiante es la métrica principal del éxito.
- c) Una cultura de colaboración y participación:** la institución se integra a la gestión educativa del siglo XXI al fomentar una cultura organizacional que valora la colaboración y la participación, esto va más allá de tener equipos; implica crear un ambiente donde docentes, estudiantes, padres y personal administrativo se sientan empoderados para

contribuir con ideas, asumir responsabilidades y trabajar en equipo, mediante una comunicación abierta y transparente dentro de la institución educativa y con su entorno es clave para construir confianza y alinear esfuerzos.

- d) La flexibilidad y adaptabilidad constante:** para nuestro entorno de cambios rápidos (tecnológicos, sociales, económicos), la institución debe integrar una mentalidad de flexibilidad y adaptabilidad, esto significa estar preparada para ajustar planes, experimentar con nuevas metodologías, y responder rápidamente a crisis o nuevas oportunidades, provocando una gestión del cambio, donde se convierte en una competencia fundamental de la institución educativa, capaz de liderar transformaciones sin perder su esencia.
- e) El uso inteligente de la tecnología:** la institución no solo adopta la tecnología, sino que la integra estratégicamente en sus procesos de gestión (automatización administrativa, gestión de datos) y, fundamentalmente, en sus procesos pedagógicos

(plataformas virtuales, recursos digitales, personalización del aprendizaje), para la institución educativa esto implica una inversión en infraestructura y capacitación para asegurar que toda la comunidad educativa pueda aprovechar las herramientas digitales.

- f) El enfoque inclusivo y equitativo:** la institución educativa se integra a la gestión educativa moderna al asumir la inclusión y la equidad como valores transversales. esto se traduce en acciones concretas para adaptar currículos, metodologías y entornos para atender la diversidad de necesidades y garantizar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprender y desarrollarse plenamente, la gestión educativa de la diversidad se vuelve una competencia central.
- g) Una conexión proactiva con el entorno:** la institución se abre y se integra activamente con su comunidad y otras instituciones, mediante el establecimiento de alianzas con familias, empresas, universidades y organizaciones locales para

enriquecer la propuesta educativa, buscar recursos y responder a las demandas del contexto social y productivo, recordemos que no es una entidad aislada, sino un nodo activo en una red más amplia.

1.11. Desafíos de la institución educativa frente a la gestión educativa

La caracterización actual de la gestión educativa (estratégica, pedagógica, flexible, sistémica, participativa e inclusiva) demanda una serie de respuestas y transformaciones profundas por parte de las instituciones educativas. Estas respuestas se manifiestan en varios niveles:

Primer nivel: La transformación del liderazgo y la cultura organizacional en las instituciones educativas: estas deben evolucionar hacia un liderazgo más distribuido y transformacional, significando que los directivos no solo se centran en tareas administrativas, sino que se convierten en líderes pedagógicos que inspiran, empoderan y motivan a todo el personal, cabe potencializar la cultura institucional debe promover la colaboración, la confianza, la innovación y el aprendizaje continuo, superando la rigidez y el

individualismo. La institución educativa, a través de sus actores, debe ser proactiva en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de cambios.

Segundo nivel: Una priorización de lo pedagógico: ante la primacía de lo pedagógico en la gestión educativa, las instituciones deben asegurar que todas sus decisiones y acciones, incluso las administrativas, estén al servicio directo de la mejora de los aprendizajes, para cumplir esta priorización esto implica:

- a) Contextualización y enriquecimiento curricular:** adaptar los currículos nacionales a las necesidades e intereses de sus estudiantes y a las particularidades del contexto local.
- b) Innovación didáctica:** fomentar y apoyar la experimentación con nuevas metodologías de enseñanza - aprendizaje que respondan a los desafíos del siglo XXI y a la diversidad de los estudiantes.
- c) Desarrollo profesional docente centrado en el aula:** invertir en la formación continua, y el perfeccionamiento de los docentes, priorizando

aquellas actividades formativas que impacten directamente en sus prácticas pedagógicas y en los resultados de aprendizaje.

- d) Uso estratégico de la evaluación:** emplear los resultados de las evaluaciones no solo para calificar, sino para diagnosticar, retroalimentar y ajustar los procesos de enseñanza.

Tercer nivel: La apertura e inclusión: las instituciones educativas ya no pueden ser islas, hoy la gestión educativa actual demanda una apertura real hacia la comunidad y una firme vocación inclusiva:

- a) Fomento de la participación:** abrir canales efectivos para la participación de padres, madres de familia, estudiantes y otros actores comunitarios en la vida de la escuela, incluyendo la toma de decisiones y la formulación del Proyecto Educativo Institucional.
- b) Atención a la diversidad:** implementar estrategias concretas para acoger, integrar y ofrecer oportunidades de aprendizaje equitativas a estudiantes con diferentes capacidades, orígenes

culturales o socioeconómicos, asegurando que nadie quede excluido.

- c) Alianzas estratégicas:** Establecer vínculos con otras instituciones para enriquecer la propuesta educativa y generar sinergias que beneficien a la comunidad escolar.

Cuarto Nivel: La adopción de la tecnología y la digitalización: la institución educativa debe asumir la tecnología no como un mero accesorio, sino como una herramienta estratégica para la gestión y el aprendizaje:

- a) Digitalización de procesos administrativos:** implementar sistemas de información y gestión que agilicen las tareas burocráticas, liberando tiempo para funciones más sustantivas.
- b) Integración pedagógica de la tecnología:** utilizar plataformas de aprendizaje virtual, recursos digitales interactivos y herramientas tecnológicas para enriquecer las metodologías de enseñanza, personalizar el aprendizaje y desarrollar las competencias digitales de estudiantes y docentes.

- c) **Gestión de la brecha digital:** trabajar activamente para asegurar el acceso equitativo a la tecnología y la formación en habilidades digitales para todos los miembros de la comunidad educativa.

Quinto nivel: Una gestión del cambio y la mejora continua: la institución educativa debe ser una organización que aprende y se adapta, esto significa que:

- a) Debe tener la capacidad de identificar sus propias fortalezas y debilidades.
- b) Debe estar dispuesta a experimentar, innovar y asumir riesgos calculados.
- c) Debe establecer ciclos de planificación, implementación, evaluación y ajuste de manera permanente.
- d) Debe fomentar una cultura de la rendición de cuentas, no como un castigo, sino como una herramienta para la transparencia y la mejora

1.12. Resumen del capítulo – Conceptualización de la gestión educativa

El concepto de gestión educativa ha evolucionado desde una visión puramente administrativa y burocrática hacia un enfoque más estratégico, participativo, centrado en lo pedagógico y orientado a la mejora continua y la calidad en respuesta a los desafíos de la sociedad.

Los niveles de la conceptualización de la gestión educativa se pueden definir como:

a) Nivel institucional: es el proceso operativo de un sistema educativo, donde se transforman las políticas en acciones concretas, se movilizan los recursos y se construyen los ambientes propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

b) Nivel escolar: es la gestión del día a día y del proyecto educativo propio de cada institución educativa, podemos afirmar que es el nivel más

cercano a los estudiantes y al proceso de aprendizaje directo.

c) Nivel pedagógico: es la dimensión más íntima y fundamental de la gestión, ya que se centra directamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje, es la razón de la labor educativa, asegurando que lo que ocurre en el aula y en la interacción entre docentes y estudiantes sea de la más alta calidad y esté alineado con los objetivos formativos.

El desarrollo evolutivo de la gestión educativa ha sido un camino desde la eficiencia burocrática hacia la eficacia pedagógica, la equidad social y la capacidad de adaptación, se ha pasado de un modelo de arriba hacia abajo, a uno que busca el equilibrio entre la dirección centralizada y la autonomía local, la participación y el liderazgo transformador, siempre con el objetivo

primordial de mejorar la calidad de la educación para todos.

La gestión educativa es un campo en constante evolución, que debe integrar las lecciones de las teorías administrativas con una comprensión profunda y una adaptación proactiva a los desafíos y oportunidades que presentan los dinámicos cambios sociales, económicos y tecnológicos, esto requiere un liderazgo flexible, estratégico y visionario, capaz de navegar la complejidad y garantizar una educación relevante y de calidad para el futuro.

Las instituciones educativas están respondiendo a la caracterización de la gestión educativa actual adoptando un enfoque más estratégico, pedagógico y centrado en el ser humano, hoy se transforman en organizaciones más flexibles, inclusivas y tecnológicamente

integradas, con un liderazgo que empodera y una cultura de mejora continua para garantizar una educación de calidad y relevante para el futuro.

Comprender estas cuatro dimensiones en la gestión educativa es esencial para un enfoque integral y estratégico de la gestión educativa, permitiendo a las instituciones abordar sus desafíos de manera holística y sistemática.

Mientras que la gestión administrativa provee el marco y las herramientas para que una organización funcione de manera eficiente, la gestión educativa toma esas herramientas y las subordina a un propósito superior: garantizar una educación de calidad que forme integralmente a las personas y contribuya al desarrollo social. La gestión educativa es, por tanto, una forma especializada y con un propósito muy definido de

gestión, donde lo administrativo está al servicio de lo pedagógico.

Al afirmar que lo administrativo está al servicio de lo pedagógico, es reconocer la naturaleza intrínseca de la institución educativa. La administración es el soporte, el andamiaje y el facilitador que permite que la verdadera misión de educar se desarrolle de manera efectiva, eficiente y de alta calidad, sin este servicio, lo pedagógico se vería entorpecido o, en el peor de los casos, desvirtuado.

En el siglo XXI, la institución educativa ya no es solo el lugar donde ocurre la educación, sino un actor dinámico y estratégico que se integra plenamente a los principios de una gestión educativa renovada es una organización que aprende, se adapta, lidera, colabora y utiliza todos sus recursos y capacidades para garantizar que

cada estudiante reciba una educación de calidad que lo prepare para los desafíos y oportunidades del mundo actual y futuro.

1.13. Cuestionario del capítulo -

Conceptualización de la gestión educativa

- 1- Analice las siguientes expresiones y diga si son verdaderas o falsas, justifique las falsas:

_____ El nivel de la gestión institucional se refiere a la administración y dirección de una institución educativa específica, enfocándose en cómo se organizan, operan y toman decisiones dentro de los límites de esa entidad para lograr sus objetivos.

_____ El nivel de la gestión escolar se desarrolla dentro de una institución educativa, solo en las universidades.

_____ El nivel de la gestión pedagógica se centra en el cómo y el qué del proceso educativo.

- 2- Ilustre mediante un ejemplo de su institución educativa donde demuestre la siguiente afirmación: El desarrollo evolutivo de la gestión educativa ha sido un camino hacia la eficacia pedagógica, que busca el

equilibrio entre la dirección, la autonomía, la participación y el liderazgo transformador.

- 3- La gestión educativa ha tenido que responder con agilidad a la complejidad de los cambios sociales, donde la creciente diversidad e inclusión en las aulas, impulsada por movimientos migratorios, cambios demográficos y una mayor conciencia de los derechos humanos, exige una gestión flexible que adapte currículos y metodologías para atender las necesidades de cada estudiante, creando ambientes verdaderamente inclusivos. Demuestre con un ejemplo práctico como la gestión educativa ha tenido que responder a los cambios sociales.
- 4- Al estudiar la caracterización de la gestión educativa se expuso el siguiente criterio: la razón de la gestión educativa es lo pedagógico y su propósito fundamental es optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje para que todos los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y competencias necesarios, esto implica la gestión del currículo, la supervisión de las prácticas docentes, la

evaluación del aprendizaje y la promoción de metodologías innovadoras. Si estás de acuerdo con el mismo demuestre mediante un ejemplo práctico de la actividad educativa atendiendo a las propuestas.

- 5- A continuación, mencionamos algunas características que identifican a una de las cuatro dimensiones. Diga según las características a que dimensión se hace referencia.

_____ Integración de la institución educativa en la vida cultural de la comunidad y fomento de valores cívicos y ciudadanos.

_____ Adaptación, contextualización e implementación del currículo oficial, garantizando que sea relevante y responda a las necesidades de los estudiantes y del entorno.

_____ Implementación de estrategias y adaptaciones para atender las necesidades educativas especiales de todos los estudiantes.

_____ Recolección, organización, análisis y uso de datos para la toma de decisiones

_____ Planificación y ejecución de programas de actualización y acompañamiento para el personal docente, orientados a la mejora de sus competencias pedagógicas

_____ Fomento de un ambiente de trabajo y aprendizaje positivo, inclusivo y respetuoso, que promueva el bienestar de toda la comunidad.

- 6- Desarrolle el siguiente cuadro donde deberá establecer las diferencias entre la administración y la gestión educativa: Complete los espacios en blancos

Características	Administración Educativa	Gestión Educativa
Enfoque principal		
Rol del líder		

- 7- En la siguiente tabla que le presentamos, indique con sus palabras la integración que debe existir entre el objeto y el sujeto de la gestión.

Objeto de gestión	Sujeto de gestión
--------------------------	--------------------------

--	--

- 8- En clases desarrollamos la integración referente a la institución educativa a la gestión educativa del siglo XXI, la misma es caracterizada por siete elementos seleccione uno de ellos e ilustre con un ejemplo práctico de su actividad docente.
- 9- Al estudiar los desafíos de la institución educativa frente a la gestión educativa desarrollamos énfasis en la innovación pedagógica. Elabore un ejemplo donde usted demuestre esta innovación pedagógica en una de sus clases



**SEGUNDA PARTE: DIMENSIONES DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA**

CAPÍTULO 2- DIMENSIÓN DIRECTIVA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



Gestión es hacer las cosas bien,
liderazgo es hacer las cosas.

Peter Druker

2.1. Introducción a la dimensión directiva de la gestión educativa

La gestión educativa, en su complejidad y dinamismo, es un entramado de dimensiones interconectadas que, en conjunto, determinan la calidad y la dirección de las instituciones educativas, entre estas dimensiones encontramos como primera, la dimensión directiva cuyo eje central, es el motor que impulsa la visión, misión valores y objetivos de cualquier institución educativa.

Lejos de ser una mera tarea administrativa, la dirección en las instituciones educativas se configura como un liderazgo estratégico y pedagógico que trasciende la organización de recursos para incidir directamente en el ambiente de aprendizaje, en el desempeño docente y, en última instancia, en el desarrollo integral de los estudiantes.

Este capítulo se adentrará en el estudio profundo de la dimensión directiva en la gestión educativa, desglosando

sus componentes esenciales y analizando el impacto de un liderazgo eficaz. Exploraremos cómo la planificación estratégica, la toma de decisiones informadas, la comunicación efectiva y la promoción de un clima escolar favorable son pilares fundamentales que un director debe dominar.

A través de este análisis, buscaremos comprender no solo qué hace un director, sino cómo su acción directiva se convierte en un catalizador para la mejora continua y la innovación educativa, moldeando el futuro de la comunidad escolar y de las generaciones venideras.

En nuestros días la dimensión directiva es fundamental para que una institución educativa no solo funcione, sino que evolucione y se adapte a los desafíos y demandas del entorno. Un liderazgo directivo eficaz es el motor que impulsa la calidad educativa y el éxito de los estudiantes.

2.2. Estructura pedagógica del capítulo

Los objetivos por desarrollar durante este capítulo son:

- Exponer la conceptualización y componentes de la dimensión directiva
- Valorar el liderazgo pedagógico para la dirección de una institución educativa
- Analizar la planificación estratégica y operativa como herramienta en la dirección de una institución educativa
- Explicar la importancia de la toma de decisiones referenciada con datos para la dirección de una institución educativa
- Desarrollar desde el punto de dirección de una institución educativa la comunicación y articulación con la comunidad educativa
- Evaluar desde la dirección de una institución educativa la gestión de recursos
- Precisar lo determinante para una dirección eficiente de una institución educativa la evaluación y seguimiento en los procesos
- Describir el papel del desarrollo profesional para la dirección de una institución educativa

- Implementar en la dimensión directiva de una institución educativa el clima escolar

La estructura de contenidos del capítulo se representa a continuación:

Figura 4. La estructura de contenidos del capítulo



Fuente: propia

2.3. Conceptualización de la dimensión directiva para la gestión educativa

La dimensión directiva en la gestión educativa: se refiere al conjunto de acciones y procesos que lidera y coordina la dirección de una institución educativa para establecer la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos en la institución educativa. Es la columna vertebral que orienta el quehacer institucional, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados hacia el cumplimiento de las metas educativas y el desarrollo integral de la comunidad escolar.

Esta dimensión va más allá de la mera administración; implica un liderazgo pedagógico que busca impactar positivamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El director, o equipo directivo, es el principal responsable de movilizar los recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente, así como de promover un clima organizacional favorable para la innovación pedagógica y la mejora continua.

Dentro de la dimensión directiva se desarrollan elementos fundamentales que son los que establecen la

eficacia y eficiencia que pueda proyectar la institución educativa, entre ellos encontramos a:

- 1. Liderazgo pedagógico:** no se trata solo de administrar, sino de guiar y motivar a los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas, esto implica conocer el currículo, supervisar las metodologías de enseñanza - aprendizaje, y fomentar la innovación educativa.
- 2. Planificación estratégica:** definir la visión, misión, valores a largo plazo de la institución, establecer objetivos claros y diseñar planes de acción para alcanzarlos. Esto incluye la formulación del Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo anual, para ambos casos es necesario su constante revisión y actualización, analizaremos conceptualmente cada uno de ellos:
 - a) El plan estratégico en una institución educativa:** es un documento fundamental que actúa como una hoja de ruta integral y de largo plazo, definiendo el rumbo, la visión y las aspiraciones de la escuela, estableciendo los

objetivos que se desean alcanzar y las estrategias que se implementarán para lograrlos, este es conocido como un ejercicio de planificación proactiva y reflexiva que permite a la comunidad educativa mirar hacia el futuro, identificar sus fortalezas y desafíos, y trazar un camino claro para la mejora continua y la excelencia, cabe destacar que es un documento estático, sino un proceso dinámico y participativo que involucra a directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia y para su construcción y seguimiento permiten alinear los esfuerzos de todos los actores hacia un propósito común.

- b) El plan operativo anual en una institución educativa:** es un documento de planificación a corto plazo (generalmente un año) que detalla las actividades específicas, los responsables, los recursos necesarios, los plazos y los indicadores de cumplimiento para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en

el plan estratégico de la institución educativa, considerándose como la hoja de ruta para el día a día y el año en curso, garantizando que el trabajo diario contribuya al logro de las metas institucionales más amplias.

- 3. Toma de decisiones:** es adoptar decisiones informadas y oportunas que beneficien a la comunidad educativa. Esto requiere un análisis riguroso de la información disponible y una consideración de las posibles consecuencias.
- 4. Comunicación y articulación:** consiste en establecer canales de comunicación efectivos dentro de la institución y con los actores externos (padres de familia, autoridades educativas, comunidad). Promover el trabajo colaborativo y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar.
- 5. Gestión de recursos:** nos permite optimizar el uso de los recursos disponibles como son los: financieros, humanos, materiales y tecnológicos para apoyar los procesos educativos y garantizar un ambiente de

aprendizaje adecuado, dentro de ellos podemos definir estos cuatro elementos:

- a) **La gestión de recursos financieros:** es el proceso integral de planificar, obtener, asignar, utilizar, controlar y evaluar los fondos económicos disponibles para una institución educativa. Su objetivo principal es asegurar la sostenibilidad financiera de la escuela y, lo más importante, optimizar el uso de cada centavo para impactar positivamente en la calidad educativa y en el logro de los objetivos pedagógicos.
- b) **La gestión de recursos humanos:** se refiere al conjunto de procesos y estrategias que una institución escolar implementa para atraer, seleccionar, desarrollar, motivar, retener y gestionar eficazmente a todo el personal que forma parte de su comunidad educativa. Esto incluye a docentes, personal directivo, personal administrativo, personal de apoyo y cualquier otro colaborador que contribuya al

funcionamiento y éxito de la institución educativa.

- c) La gestión de recursos materiales:** es el proceso de planificar, adquirir, almacenar, distribuir, utilizar, mantener y dar de baja todos los bienes físicos y tangibles necesarios para el funcionamiento de una institución educativa y para el desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje, se trata de asegurar que la institución educativa cuente con todo lo que necesita en términos de infraestructura, equipamiento y suministros para crear un ambiente propicio para la educación de calidad, cabe indicar que no es simplemente comprar cosas; implica una visión estratégica para que cada material adquirido o existente contribuya directamente a los objetivos pedagógicos.
- d) La gestión de recursos tecnológicos:** es el proceso de planificar, adquirir, implementar, mantener, actualizar y optimizar el uso de las

Tecnologías de la Información y la Comunicación dentro de una institución educativa, donde su propósito fundamental es integrar la tecnología de manera estratégica para potenciar los procesos de enseñanza - aprendizaje, mejorar la gestión administrativa y fortalecer la comunicación de toda la comunidad escolar en este mundo cada vez más digitalizado, la gestión de recursos tecnológicos es vital para que las escuelas puedan ofrecer una educación relevante y preparar a los estudiantes para los desafíos del futuro, esto es mucho más allá de simplemente tener computadoras; implica una visión integral que abarca desde la infraestructura hasta el desarrollo de habilidades digitales en docentes y alumnos.

- 6. Evaluación y seguimiento:** monitorear el progreso de los planes y programas, evaluar el desempeño institucional y realizar los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Esto

implica el uso de indicadores y la retroalimentación constante.

7. Desarrollo profesional: promover la formación y capacitación continua del personal docente y administrativo, reconociendo su importancia para la mejora de la calidad educativa, este se puede desarrollar en una institución educativa desde tres puntos de vistas, los cuales los definimos a continuación:

- a) Para el personal docente:** es crucial, ya que los profesores son el motor del proceso de enseñanza – aprendizaje, este se enfoca en mejorar sus prácticas pedagógicas y el rendimiento estudiantil.
- b) Para el personal directivo:** se centra en habilidades de liderazgo, gestión y visión estratégica.
- c) Para el personal administrativo y de apoyo:** su desarrollo profesional busca optimizar la eficiencia de los procesos de soporte y asegurar un ambiente escolar adecuado.

- 8. Clima Escolar:** Fomentar un ambiente de respeto, confianza y sana convivencia, donde estudiantes, docentes y personal administrativo se sientan seguros y motivados.

2.4. Liderazgo pedagógico en la dimensión directiva para la gestión educativa

El liderazgo pedagógico en la dimensión directiva en la gestión educativa es mucho más que las tareas administrativas y se enfoca en influir directamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje dentro de la institución educativa, un directivo o el equipo directivo con liderazgo pedagógico no solo gestiona recursos y personal, sino que se convierte en un elemento fundamental para la mejora continua en las prácticas educativas y, por ende, de los resultados de los estudiantes.

Después de analizar a diversos actores podemos definir a el **liderazgo pedagógico como:** la capacidad de los docentes, hacia el logro de metas académicas y formativas, centrado en el proceso de enseñanza – aprendizaje, sustentado en la innovación pedagógica, donde

la prioridad es asegurar que todos los estudiantes reciban una educación de calidad.

Caracterización del liderazgo pedagógico en la gestión educativa

- 1. Visión y metas orientadas al proceso de enseñanza - aprendizaje:** el líder pedagógico al desarrollar una visión esta se presenta como parte de la excelencia educativa para su institución educativa y a su vez y la comparte con comunidad, orientando las metas a alcanzar durante el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- 2. Gestión del currículo:** el líder se involucra activamente en la supervisión y mejora del currículo, asegurando que sea relevante, actualizado y permitiendo una adecuada implementación, mediante la observación de clases de manera regular, no para evaluar, sino para ofrecer retroalimentación constructiva y apoyo a los docentes.
- 3. Desarrollo profesional docente:** el líder reconoce que los docentes son parte central del proceso de

enseñanza – aprendizaje, para esto, impulsa acciones y participa activamente en el desarrollo profesional continuo de su equipo docente, identificando las necesidades de perfeccionamiento y a su vez organiza programas que les permitan mejorar sus metodologías, incorporar nuevas tecnologías y actualizar sus conocimientos disciplinares, incorporando en los docentes la colaboración, compartir buenas prácticas educativas y reflexionar sobre sus metas.

- 4. Creación de un clima de aprendizaje positivo:** el líder establece una cultura profesional donde se valora el proceso de enseñanza - aprendizaje, la innovación pedagógica, fomentando un ambiente de confianza, respeto y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, quienes a su vez promoverán la participación de los estudiantes en su propio aprendizaje.
- 5. Uso de datos para la mejora continua:** el líder utiliza la información sobre el rendimiento académico de los estudiantes y el desempeño docente para

tomar decisiones informadas, en las que encontramos los resultados de evaluaciones, diagnósticos para las áreas de mejora y permitiendo el ajuste de las estrategias pedagógicas.

- 6. Motivación e Inspiración:** el líder inspira y motiva a sus colectivos docentes, transmitiendo pasión por la educación y el proceso de enseñanza – aprendizaje, generando expectativas sobre el potencial de los estudiantes y de su propio equipo de trabajo, desarrollando en ellos el empoderamiento.

Integración de la investigación educativa como respuesta a el liderazgo pedagógico

La investigación educativa ha demostrado consistentemente que el liderazgo pedagógico es un factor con mayor impacto en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes. Un directivo o un equipo directivo que ejerce un liderazgo pedagógico efectivo desarrollará las siguientes ventajas:

- 1- Mejora la calidad de la enseñanza, mediante el apoyo y desarrollo en los docentes y su equipo de trabajo.

- 2- Incrementa el rendimiento estudiantil, permitiendo centrarse en lo que realmente sucede en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- 3- Fomenta la innovación, mediante el impulso de nuevas metodologías y el uso de las nuevas tecnologías educativas.
- 4- Construye una cultura de excelencia, mediante el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje el cual se convierte en el valor central en la institución educativa.
- 5- Optimiza el uso de recursos asegurando que las inversiones se relacionen con las prioridades pedagógicas de la institución educativa.

Evaluación del liderazgo pedagógico en la dimensión directiva para la gestión educativa

Evaluar el liderazgo pedagógico es parte de la mejora continua de una institución educativa, se trata de medir la capacidad de un directivo o equipo de dirección para determinar qué tan efectivamente su liderazgo pedagógico impacta en la calidad del proceso de enseñanza -

aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional docente.

La evaluación del liderazgo pedagógico en la dimensión directiva se describe como un proceso sistemático, multifacético y centrado en la mejora debido a sus características fundamentales que buscan una comprensión integral y un impacto positivo en la calidad educativa. A continuación, describimos conceptualizaciones que hemos desarrollado desde la perspectiva de la revisión bibliográfica las que permitirá ampliar los conocimientos:

a) Sistemático: ya que no es un acto aislado o improvisado, sino que se lleva a cabo siguiendo una serie de pasos organizados y predefinidos, donde se destacan la planificación, importante para establecer los objetivos y los criterios de evaluación, la recolección de datos, empleando diversas fuentes y métodos para recopilar información de manera estructurada, el análisis de datos donde se interpretan y se organizan para identificar fortalezas y áreas de oportunidad, la emisión de juicios basadas en la evidencia, para formular las conclusiones y finalmente la toma de decisiones donde

se permite la implementación de acciones para fortalecer el liderazgo pedagógico.

- b) Multifacético:** mediante el liderazgo pedagógico en la dimensión directiva no puede ser evaluado desde una única perspectiva o con un solo indicador, pues se requiere considerar diversas fuentes de información, como: los diferentes actores directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad educativa, donde se desarrolla: la visión pedagógica, la capacidad para inspirar y motivar, la gestión del currículo, la promoción del desarrollo profesional docente, la creación de un clima escolar positivo, entre otros.
- c) Centrado en la mejora:** determinado en que el objetivo primordial de la evaluación no es solo es calificar, sino principalmente identificar áreas de oportunidad para el crecimiento y desarrollo, implicando: una retroalimentación constructiva para entender sus fortalezas y debilidades, y cómo puede mejorar su práctica mediante la identificación de necesidades de desarrollo profesional, que permitan orientar la creación

de programas de perfeccionamiento y acompañamiento específicos para los líderes educativos y finalmente el establecimiento de planes de mejora, donde se diseñan estrategias y acciones concretas para fortalecer el liderazgo pedagógico y, por ende, la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.

A continuación, en la tabla 4 presentamos algunas estrategias y herramientas para evaluar el liderazgo pedagógico:

Tabla 4: Estrategias y herramientas que nos permiten evaluar el liderazgo pedagógico en una institución educativa

Estrategia	Descripción	Herramientas	Descripción
Observación directa y sistemática	Observar al directivo o equipo directivo en acción en diversos contextos permite apreciar sus habilidades de liderazgo pedagógico.	Observación de reuniones pedagógicas	Analizar cómo el directivo o el equipo de dirección, facilita discusiones sobre el currículo, estrategias didácticas, análisis de datos de aprendizaje y desarrollo docente.
		Visitas a clases	Valorar, aunque no sea para evaluar al docente, el directivo o su equipo puede observar cómo su presencia y retroalimentación influyen en el ambiente de aprendizaje y en las prácticas docente.

		Interacciones con docentes y estudiantes	Observar cómo el directivo o su equipo se relaciona con el personal y los alumnos, si muestra empatía, si escucha activamente y si su enfoque es pedagógico.
Encuestas	Recopilar percepciones de diferentes miembros de la comunidad educativa es fundamental para una visión holística.	Docentes	Preguntas sobre cómo el directivo o su equipo de dirección apoya su desarrollo profesional, promueve la innovación pedagógica, gestiona el currículo, utiliza datos para la mejora y crea un clima de colaboración y aprendizaje.
		Personal administrativo y de apoyo	Cómo el directivo o su equipo de dirección comunica la visión pedagógica y su impacto en el clima laboral.

		Padres de familia	Valoración sobre la calidad educativa de la institución, la comunicación sobre el aprendizaje de sus hijos y si el director fomenta su participación en aspectos pedagógicos.
		Estudiantes	Percepción del ambiente de aprendizaje, si sienten que sus docentes están actualizados y motivados, lo que indirectamente refleja el liderazgo directivo.
Análisis de documentos y evidencias	Revisión de documentos institucionales y resultados concretos puede revelar mucho	Plan estratégico y operativo	Deben responder a: ¿Reflejan objetivos pedagógicos claros y medibles? ¿Están alineados con la misión y visión centradas en el aprendizaje?

	sobre el liderazgo pedagógico.	Informes de resultados académicos	Análisis de las tendencias en el rendimiento de los estudiantes, donde debemos responder a: ¿Han existido mejoras atribuibles a estrategias pedagógicas implementadas bajo la dirección de la institución educativa?
		Programas de desarrollo profesional docente	Revisar el diseño, implementación y resultados de los programas de perfeccionamiento docente donde preguntamos: ¿Responden a necesidades reales de los docentes y están alineados con la mejora del aprendizaje?

		Actas de reuniones pedagógicas	Documentar los temas tratados, las decisiones tomadas y los seguimientos.
		Proyectos de innovación educativa	Evaluar la cantidad y calidad de los proyectos pedagógicos impulsados por la dirección.
		Registros de visitas a clases	Evidencia de la participación de los directivos en la mejora de las prácticas de enseñanza.
Entrevistas	Conversar directamente con los actores permite profundizar en las percepciones y experiencias.	Director	Reflexionar sobre sus estrategias de liderazgo pedagógico, sus desafíos, sus logros y sus planes de mejora.
		Docentes	Obtener detalles específicos sobre cómo el liderazgo del director impacta en su trabajo diario y en el aprendizaje de los estudiantes.

		Miembros del equipo directivo	Comprender cómo se distribuyen las responsabilidades y se alinea el equipo en torno a la visión pedagógica.
Grupos focales	Permiten una discusión más abierta y la identificación de consensos o disensos sobre el liderazgo pedagógico.	Pequeños grupos de docentes, estudiantes o padres	Análisis de aspectos específicos del liderazgo del directivo en relación con el proceso de enseñanza - aprendizaje y la pedagogía.
Autoevaluación del directivo	Es fundamental que el propio directivo realice un ejercicio de reflexión crítica		

	sobre su desempeño en el liderazgo pedagógico, identificando fortalezas, áreas de mejora y planes de acción personal.		
--	---	--	--

Fuente: propia

Indicadores para la evaluación del liderazgo pedagógico

La evaluación del liderazgo pedagógico en la dimensión directiva se basa en una serie de indicadores que buscan medir el impacto del directivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la mejora de la calidad educativa, donde estos indicadores deben considerar aspectos como:

- a) Claridad y comunicación de la visión pedagógica.
- b) Promoción de altas expectativas de aprendizaje para todos.
- c) Apoyo al desarrollo profesional docente.
- d) Supervisión y retroalimentación de las prácticas de aula.
- e) Fomento de un clima de colaboración y aprendizaje entre docentes.
- f) Uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas.
- g) Capacidad para inspirar y motivar al equipo docente.
- h) Impulso a la innovación y experimentación pedagógica.
- i) Gestión efectiva del currículo.

- j) Promoción de la participación de la comunidad en la vida pedagógica de la institución educativa.

La selección de estos indicadores puede variar según el contexto educativo y los objetivos específicos de la evaluación, cabe destacar que la evaluación sea integral y contribuya genuinamente a la mejora continua del liderazgo pedagógico. Evaluar el mismo es una inversión de la institución educativa en la calidad educativa, lo que permite a los directivos y sus equipos de dirección reflexionar sobre su práctica, recibir retroalimentación valiosa y ajustar sus estrategias para potenciar aún más el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes.

2.5. Planificación estratégica y operativa de la dimensión directiva para la gestión educativa

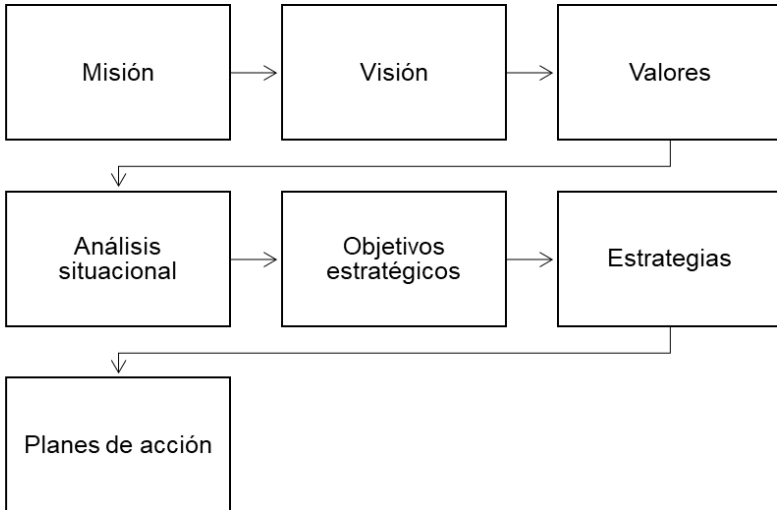
La planificación estratégica y operativa son dos procesos interconectados y fundamentales dentro de la dimensión directiva de la gestión educativa, estas planificaciones garantizan que una institución educativa no solo tenga una visión a largo plazo, sino que también cuente con un plan de acción concreto y ejecutable para el presente.

Planificación estratégica: es el proceso de definir la dirección futura de la institución educativa, valorado por diferentes autores como un ejercicio reflexivo y proactivo que establece el propósito fundamental, los valores, las aspiraciones y los objetivos generales a largo plazo de la institución educativa.

A la hora de desarrollar una planificación estratégica la misma debe seguir una serie de elementos los cuales se muestra en la figura 5 y a su vez deben responder a preguntas como:

- a) ¿Quiénes somos como institución? (Misión)
- b) ¿En qué nos queremos convertir a futuro? (Visión)
- c) ¿Qué principios guían nuestro accionar? (Valores)
- d) ¿Cuáles son nuestras Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas? (Análisis interno y externo)
- e) ¿Qué metas queremos alcanzar en los próximos 3 a 5 años? (Objetivos Estratégicos)
- f) ¿Cuáles son los caminos para lograr esas metas? (Estrategias)

Figura 5. Elementos fundamentales para la construcción de una planificación estratégica



Fuente: propia

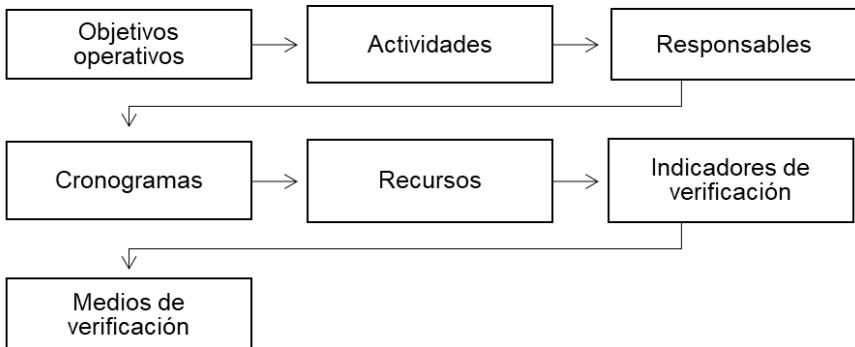
Planificación operativa: es la ejecución detallada y a corto plazo de la planificación estratégica, la cual se encarga de traducir los grandes objetivos y estrategias definidos en el plan estratégico en acciones concretas, responsables, plazos específicos y recursos asignados para un periodo igual a un año.

El plan operativo anual de cualquier institución educativa, según los autores consultados este debe seguir

una serie de elementos los cuales se muestra en la figura 6 y a su vez deben responder a preguntas como:

- a) ¿Qué actividades específicas realizaremos este año para avanzar en nuestros objetivos estratégicos?
- b) ¿Quién será el responsable de cada actividad?
- c) ¿Cuándo se llevarán a cabo estas actividades?
- d) ¿Qué recursos (humanos, financieros, materiales o tecnológicos) necesitamos?
- e) ¿Cómo mediremos el éxito de cada actividad?

Figura 6. Elementos fundamentales para la construcción de una planificación estratégica operativa



Fuente: propia

Interconexión entre el plan estratégico y el plan operativo en una institución educativa

La planificación estratégica y la planificación operativa presenta una sinergia pues desde la planificación estratégica se concreta la visión y el propósito de la institución educativa, mientras que la planificación operativa proporciona el plan de acción detallado o también conocido como hoja de ruta para el cumplimiento de las metas propuesta por la institución educativa para su desarrollo de manera coherente y efectiva en beneficio de sus estudiantes y su comunidad.

A continuación, le presentamos la tabla 5, en el cual se demuestra mediante un cuadro comparativo entre la planificación estratégica y la planificación operativa, donde cabe señalar la importancia de ambas que son complementarias y esenciales para el éxito de cualquier institución educativa.

Tabla 5: Comparación entre la planificación estratégica vs la planificación operativa

Características	Planificación estratégica	Planificación operativa
Definición	Proceso de definir la dirección a largo plazo de una organización, estableciendo metas ambiciosas y las estrategias generales para alcanzarlas.	Proceso de detallar cómo se implementarán las estrategias definidas en la planificación estratégica, a través de actividades concretas y a corto plazo.
Horizonte temporal	Largo plazo (generalmente 3-5 años o más).	Corto plazo (generalmente 1 año o menos: trimestral, mensual, semanal).
Alcance	Global, abarca toda la institución educativa.	Específico, se enfoca en departamentos, equipos de trabajo o áreas funcionales.

Enfoque principal	Qué se quiere lograr y Por qué (visión, misión, objetivos generales).	Cómo y Quién lo va a lograr, Cuándo y Con qué recursos (acciones, tareas, cronogramas).
Nivel jerárquico	Alta dirección, directores de instituciones educativas, líderes de sistemas.	Mandos medios, coordinadores, docentes, personal administrativo.
Flexibilidad	Relativamente flexible, permite ajustes ante cambios en el entorno.	Menos flexible, las actividades están más detalladas y son menos susceptibles de cambios drásticos.
Naturaleza	Conceptual, abstracta, orientada al futuro.	Detallada, concreta, orientada al presente y a la acción.
Resultados esperados	Dirección clara, ventajas competitivas, innovación, crecimiento, sostenibilidad.	Eficiencia, cumplimiento de metas diarias / semanales / mensuales, optimización de procesos.
Riesgo	Alto riesgo, ya que implica decisiones sobre el futuro incierto.	Menor riesgo, se enfoca en la ejecución de tareas bien definidas.

Preguntas clave	¿Dónde queremos estar en el futuro?	¿Qué debemos hacer hoy / esta semana para alcanzar los objetivos?
	¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?	¿Quién es responsable?
	¿Qué oportunidades y amenazas existen en el entorno?	¿Qué recursos necesitamos?
	¿Qué nos hace únicos?	¿Cuál es el plazo?
Documento resultante	Plan estratégico (PE) con misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias generales.	Planes operativos anuales (POA), programas de trabajo, proyectos específicos, cronogramas de actividades.

Fuente: propia

Podemos resumir que la planificación estratégica define "hacia dónde vamos", mientras que la planificación operativa define "cómo llegamos allí", ambas son indispensables y deben estar alineadas para asegurar que las acciones diarias contribuyan al logro de los grandes objetivos de la institución educativa.

Guía metodológica para la elaboración del plan estratégico

Primer paso – Elaboración de la misión y visión

Elaboración de la misión y visión de una institución educativa: es un ejercicio fundamental que define su propósito y su razón de ser, este no es una simple frase, sino la declaración que guiará todas las acciones y decisiones de la institución educativa, una misión y visión bien definida estas son clara, concisa, inspiradora y representa la identidad de la comunidad educativa.

1ra Etapa. Para el desarrollo de este primer paso se sugiere organizar talleres mediante sesiones de trabajo, aplicando la propuesta de cuestionario que ilustramos en la tabla 6, con el objetivo de generar ideas y consensos en

torno a preguntas clave que definen la esencia de la misión y la visión:

Tabla 6: Cuestionario para la generación de ideas mediante preguntas clave que definen la misión y visión de la institución educativa

Generación de ideas	Preguntas clave
¿Quiénes somos como institución educativa?	¿Qué tipo de institución somos (pública, privada, inicial, básica, bachillerato, universitaria, religiosa, laica, con un enfoque especial, etc.)?
	¿Cuál es nuestra identidad única en el territorio y a nivel de provincia?
¿Qué hacemos como institución educativa?	¿Cuál es nuestra actividad principal (educar, formar, enseñar, desarrollar, investigar, etc.)?
	¿Qué tipo de educación ofrecemos (integral, de calidad, innovadora, inclusiva, bilingüe, basada en valores, etc.)?
	¿Qué procesos pedagógicos utilizamos o valoramos distintivamente (aprendizaje activo, tecnología, investigación, proyectos, etc.)?

¿Para quién lo hacemos?	¿Quiénes son nuestros estudiantes (niños, adolescentes, jóvenes, estudiantes con necesidades educativas especiales, de cierto contexto socioeconómico)?
	¿A qué comunidad servimos principalmente (local, regional, nacional)?
¿Para qué lo hacemos?	¿Qué esperamos que logren nuestros estudiantes al egresar (desarrollo de competencias, valores, habilidades, conocimientos, autonomía, pensamiento crítico, ciudadanía global, liderazgo, etc.)?
	¿Qué impacto deseamos tener en la sociedad, en nuestra comunidad, o en el futuro del país?
¿Cómo lo hacemos?	¿Cuáles son nuestros métodos pedagógicos distintivos o nuestra filosofía educativa?
	¿Qué recursos o enfoques especiales utilizamos (tecnología de vanguardia, arte, deporte, ciencia, vinculación con la comunidad, etc.)?

Fuente: propia

2da Etapa. Aprobación formal: una vez que la misión y la visión ha sido pulida y se ha logrado el consenso, debe ser aprobada formalmente por la máxima autoridad o el órgano de gobierno de la institución educativa.

3ra Etapa. Comunicación: este paso es vital que la misión y visión aprobada sea comunicada ampliamente y de manera efectiva a toda la comunidad educativa.

Para lograr la comunicación es necesario desarrollar acciones como:

- a) Inclúyela en la página web oficial, documentos institucionales (Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamentos, Material promocional y Comunicados internos y externos).
- b) Realiza actividades de socialización para que todos la comprendan, la interioricen y la asuman como propia.
- c) Incorpórala en los procesos de inducción para nuevos miembros del personal y estudiantes, destacando su significado y relevancia.

4ta Etapa. Monitoreo y revisión periódica: aunque la misión y la visión son declaraciones de largo plazo, es recomendable revisarla periódicamente, cada 3 a 5 años, o cuando ocurran cambios significativos en el contexto educativo o en la identidad de la institución para asegurar que ambas siguen siendo relevante, inspiradora y representativa.

Segundo paso – Construcción de los valores

La construcción de los valores de una institución educativa: es un proceso que define su identidad ética y cultural, los valores, son los principios fundamentales que guían el comportamiento, las decisiones y las interacciones de toda la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia.

1ra Etapa. Preparación y sensibilización: se inicia conformando a un equipo líder, designando un equipo pequeño y diverso (directivos, docentes representativos, quizás un padre) que lidere el proceso, siempre y cuando su rol será facilitar, no imponer. Comunicar a toda la comunidad educativa es la sensibilización donde revisan los valores.

2da Etapa. Generación de ideas: es la etapa más participativa, donde se busca que todos los grupos expresen qué valores consideran esenciales. Iniciamos con la reflexión individual, donde se le solicita a cada miembro de la comunidad (docentes, estudiantes, padres, personal) que de forma individual responda a preguntas como:

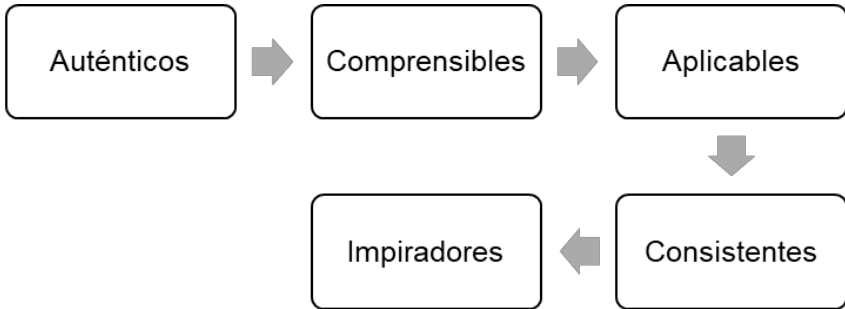
- a) ¿Qué es lo más importante en nuestra convivencia diaria en la institución educativa?
- b) ¿Qué cualidades queremos que nuestros estudiantes desarrollen?
- c) ¿Qué principios deberían guiar nuestras decisiones como institución educativa?
- d) ¿Qué nos hace sentir orgullosos de nuestra institución educativa?
- e) ¿Cómo nos gustaría que percibieran el entorno de nosotros?
- f) ¿Qué valores son fundamentales para el éxito académico y personal en el siglo XXI?

Una vez desarrolladas las preguntas continuamos organizando sesiones con los grupos de docentes por nivel, estudiantes, grupos de padres, facilitando una discusión

sobre las respuestas individuales, hasta llegar a la compilación de palabras clave, donde el equipo líder recopila todas las palabras y frases sugeridas, eliminando duplicados y agrupando conceptos similares.

3ra Etapa. Selección de valores: aquí el equipo líder analiza las ideas generadas y las filtra, agrupando las palabras clave recopiladas en categorías o temas, donde se seleccionan las palabras que mejor representen la esencia de la institución educativa las que sean las más recurrentes para la comunidad. Se precisa un número manejable entre 3 y 7 valores, en la figura 7 describimos los cinco factores a considerar como criterios de selección y finalmente desarrolla la redacción de estos valores como definiciones claras de cada valor seleccionado, esta definición es crucial para que todos entiendan lo mismo por cada valor y no se quede solo en una palabra abstracta.

Figura 7. Criterios para la selección de los valores de la institución educativa



Fuente: propia

4ta Etapa. Validación: iniciamos presentando los valores seleccionados con sus definiciones preliminares a toda la comunidad educativa, seguidamente el equipo líder revisa los valores y sus definiciones, continúa realizando los ajustes necesarios para alcanzar un consenso amplio donde los valores están finalizados, se formaliza su aprobación por parte de la instancia de mayor nivel de la dirección de la institución educativa.

5ta Etapa. Implementación y socialización: es la parte más importante de la metodología es asegurarse de que los valores no queden solo en un documento, sino que se difundan, se integre al modelo educativo, se realice una

integración curricular, se organicen actividades para reforzar los mismos y su revisión periódica.

Tercer paso – Desarrollo de los análisis interno y externo (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

La Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades): también conocida como FODA, es una herramienta esencial de análisis estratégico para cualquier institución educativa, nos permite realizar un diagnóstico completo de la situación interna y externa, identificando los factores clave que pueden influir en el logro de sus objetivos. Para elaborar una matriz DAFO de manera participativa y sistemática es crucial para que la dirección pueda tomar decisiones informadas y diseñar planes estratégicos efectivos.

1ra Etapa. Preparación y conformación del equipo: la dirección de la institución educativa debe liderar este proceso, comunicando su importancia a toda la comunidad, ahora sí el equipo no está familiarizado con la herramienta DAFO, ofrece una breve capacitación sobre qué

es cada componente y cómo se diferencia lo interno de lo externo.

2da Etapa. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades): durante esta etapa nos centramos en la autoevaluación de la institución, donde se busca identificar los factores que están bajo su control directo, convocando al equipo DAFO y pide que respondan a las siguientes preguntas:

a) Fortalezas (Internas - Positivas)

¿Qué hacemos muy bien?

¿Qué recursos o capacidades únicas tenemos?

¿Qué ventajas poseemos sobre otras instituciones educativas?

b) Debilidades (Internas - Negativas)

¿En qué podríamos mejorar?

¿Qué recursos o capacidades nos faltan?

¿Qué aspectos de nuestra institución nos limitan en el logro de nuestros objetivos?

Cabe destacar que debemos aplicar criterios de verificación, pues al identificar fortalezas y debilidades, debemos asegurarnos de que sean realmente internas y específicas de la institución educativa.

3ra Etapa. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas): ahora nos enfocamos en el entorno de la institución educativa donde se identifican factores que están fuera de su control directo, pero que pueden afectar a la misma.

c) OPORTUNIDADES (Externas - Positivas)

- ¿Qué tendencias o cambios en el entorno podríamos aprovechar a nuestro favor?
- ¿Qué factores externos nos benefician o podrían beneficiarnos?

d) AMENAZAS (Externas - Negativas)

- ¿Qué tendencias o cambios en el entorno podrían perjudicarnos?
- ¿Qué factores externos nos ponen en riesgo o podrían afectarnos negativamente?

También debemos tener presente los criterios de verificación, pues al identificar oportunidades y amenazas, asegúrense de que sean realmente externas a la institución educativa y que no puedan ser controladas directamente por ella.

4ta Etapa: Consolidación de la Matriz DAFO: una vez que se tienen muchas ideas, el siguiente paso es organizarlas y priorizarlas a partir de la compilación las cuales se organizan en las cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas). De la lista extensa, se seleccionan los factores más relevantes y con mayor impacto para la institución, recomendando no tener listas demasiado largas como promedio pueden valorarse de 5-10 elementos por cuadrante como se muestra en la tabla 7 que desarrollamos a continuación:

Tabla 7: Matriz DAFO

	Oportunidades						Amenazas					
Fortalezas												
Debilidades												

Fuente: propia

Para un análisis más profundo, se pueden cruzar los elementos de la matriz:

a) Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

- ¿Cómo podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?
- Estrategias ofensivas/de crecimiento

b) Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

- ¿Cómo podemos superar nuestras debilidades para aprovechar nuestras oportunidades?
- Estrategias de adaptación/mejora

c) Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

- ¿Cómo podemos usar nuestras fortalezas para defendernos o minimizar el impacto de las amenazas?
- Estrategias defensivas/de protección

d) Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

- ¿Cómo podemos minimizar nuestras debilidades y evitar las amenazas?
- Estrategias de supervivencia/reorientación

Finalmente desarrollamos la redacción de la matriz final, donde se plasma los factores seleccionados en el formato, recuerde que la redacción sea clara y concisa.

5ta Etapa. Socialización y uso de la estrategia: debemos iniciar mediante la presentación de la matriz DAFO a la comunidad educativa para validar que se sienten representados por el diagnóstico, recordemos que la matriz

DAFO no es un fin en sí misma, sino un insumo clave para la planificación estratégica, ya este diagnóstico, la institución educativa puede desarrollar las revisiones periódicas.

Cuarto paso – Elaboración de los objetivos estratégicos

La elaboración de los objetivos estratégicos es un paso en la planificación de una institución educativa, ya que son las metas de largo plazo que se propone alcanzar para cumplir su misión y acercarse a su visión, estos objetivos transforman las aspiraciones generales en metas concretas y medibles que guiarán todas las acciones futuras.

1ra Etapa. Preparación: antes de definir los objetivos, el equipo de liderazgo debe tener claros y validados elementos como: misión, visión, valores, matriz FODA, este es el insumo más crítico para identificar las áreas donde se necesita establecer objetivos. Para la conformación del equipo se sugiere que este debe ser multidisciplinario y representativo.

2da Etapa. Selección de las áreas estratégicas y los temas clave: a partir del análisis DAFO, identifica las grandes áreas en las que la institución necesita enfocarse

para mejorar y crecer. Seguidamente debemos identificar los temas estratégicos, en la tabla 8 se describen los fundamentales para el sector educativo, donde la institución debe concentrar sus esfuerzos. Estos suelen agruparse en dimensiones de la gestión educativa, para la selección de áreas prioritarias el equipo debe acordar las 3-5 áreas estratégicas principales en las que se enfocarán los objetivos. No intentes abarcar demasiado; la clave es la priorización.

3ra Etapa: Redacción de los objetivos estratégicos aplicando los criterios SMART: una vez que se tienen las áreas estratégicas, se procede a formular los objetivos estratégicos, es fundamental que cumplan con los criterios SMART, como se muestra en su concepción la cual resumimos a continuación, mediante la tabla 8 y finalmente debemos realizar el proceso de redacción, es significativo mantener un horizonte temporal claro para su consecución donde se propone generalmente 3 a 5 años, alineado con el plan estratégico. A la vez que los objetivos están pulidos y consensuados, deben ser aprobados formalmente por la

máxima autoridad o el órgano de gobierno de la institución educativa.

Tabla 8: Criterios de los objetivos SMART

Simbología	Nombre		Descripción
S	Específicos	Specific	Claros y concretos.
M	Medibles	Measurable	Qué se pueda cuantificar su logro.
A	Alcanzables	Achievable	Realistas y posibles de lograr con los recursos y capacidades existentes o con los que se puedan obtener.
R	Relevantes	Relevant	Qué sean importantes para la misión y visión de la institución y que aporten valor significativo.

T	Con un tiempo definido	Time-bound	Con un horizonte temporal claro para su consecución generalmente 3 a 5 años, alineado con el plan estratégico
---	------------------------	------------	---

Fuente: propia

4ta Etapa. Implementación y revisión continua: los objetivos estratégicos aprobados servirán como el cimiento para la elaboración de los planes operativos anuales, donde se detallarán las actividades, responsables, plazos y recursos específicos para cada año, además se difunde ampliamente los objetivos estratégicos a toda la comunidad educativa, pues estos deben ser conocidos y comprendidos por todos para que guíen su trabajo diario, se recomienda a su vez que deben ser revisados periódicamente para evaluar el progreso, identificar desafíos y realizar ajustes si el contexto lo requiere.

Quinto paso – Elaboración de estrategias

La elaboración de las estrategias: es el siguiente paso lógico después de haber definido los objetivos estratégicos en el plan de una institución educativa. Si los objetivos nos dicen dónde queremos llegar, las estrategias nos explican cómo vamos a llegar allí. Son los enfoques generales y las grandes líneas de acción que la institución adoptará para alcanzar sus metas de largo plazo.

1ra Etapa. Fundamentación y articulación: antes de generar estrategias, el equipo debe tener absoluta claridad sobre la misión, visión y valores. Revise que las estrategias propuestas estén alineadas con la esencia y el futuro deseado de la institución educativa y su análisis FODA, en la tabla 9, describimos las acciones a desarrollar, sus estrategias, así como las preguntas clave que identifica cada acción para las cuales debemos precisar. Finalmente desarrolle los objetivos estratégicos teniendo en cuenta que cada

Tabla 9: Fundamentación y articulación para desarrollar los objetivos estratégicos

Acciones	Estrategias	Preguntas Clave
Potenciar fortalezas y oportunidades	Estrategias de crecimiento / ofensivas	¿Cómo podemos usar lo que hacemos bien para aprovechar las ventajas del entorno?
Reducir debilidades y amenazas	Estrategias defensivas/de supervivencia	¿Cómo podemos protegernos de los riesgos y mejorar lo que nos falta?
Superar debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias de adaptación / reorientación	¿Cómo podemos mejorar lo que no hacemos bien si hay una oportunidad externa para ello?
Usar fortalezas para mitigar amenazas	Estrategias de protección	¿Cómo usamos nuestras ventajas para defendernos de los riesgos externos?

Fuente: propia

2da Etapa. Generación de estrategias por objetivo:
aquí es importante precisar que, para cada objetivo

estratégico definido previamente, el equipo deberá generar posibles estrategias, donde podemos preguntarnos:

- a) ¿De qué maneras podemos lograr este objetivo?
- b) ¿Qué enfoques generales debemos adoptar para alcanzarlo?
- c) ¿Qué grandes acciones debemos llevar a cabo para conseguirlo?
- d) ¿Cómo influyen nuestras fortalezas/debilidades/oportunidades/amenazas en el diseño de estas estrategias?

3ra Etapa. Evaluación y selección de estrategias:

una vez que se tienen varias estrategias potenciales por objetivo, es necesario evaluarlas para seleccionar las más adecuadas y viables, teniendo presente que, para cada estrategia propuesta, considera las siguientes preguntas:

- a) Relevancia: ¿Contribuye directamente al objetivo estratégico y, por ende, a la misión y visión?
- b) Viabilidad: ¿Es realista con los recursos (financieros, humanos, materiales, tecnológicos) disponibles?

- c) Impacto: ¿Qué tan grande será su impacto en el logro del objetivo?
- d) Diferenciación: ¿Nos ayuda a diferenciarnos?
- e) Sostenibilidad: ¿Es una estrategia que puede mantenerse en el tiempo?
- f) Riesgos: ¿Qué posibles riesgos o barreras existen para su implementación?
- g) Alineación DAFO: ¿Aprovecha una fortaleza / oportunidad o mitiga una debilidad / amenaza clave?

4ta Etapa. Redacción final y vinculación con los objetivos: se redacta las estrategias seleccionadas de forma clara y declarativa, posteriormente se crea una tabla o diagrama que muestre claramente qué estrategias contribuyen a qué objetivos estratégicos, de esta forma nos ayuda a visualizar la coherencia del plan.

5ta Etapa. Validación y socialización: se inicia con la validación interna, donde se presenta el conjunto de objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias a los principales *directivos* internos para asegurar su comprensión y compromiso, continuamos con una socialización para presentar las estrategias a toda la comunidad educativa

fomentando el sentido de pertenencia y dirección participativa donde las estrategias servirán como el marco general para desarrollar los planes operativos anuales, donde se desglosarán en actividades concretas, responsables, plazos y recursos, debemos señalar que las estrategias no son estáticas deben ser revisadas periódicamente para asegurar que sigan siendo relevantes y efectivas ante los cambios en el entorno educativo y en la propia institución educativa.

2.6. Toma de decisiones en la dimensión directiva para la gestión educativa

La toma de decisiones: es una de las funciones más críticas y complejas dentro de la dimensión directiva en la gestión educativa, se trata de un proceso estratégico y reflexivo mediante el cual el directivo o el equipo directivo selecciona un curso de acción entre alternativas disponibles, con el fin de resolver un problema, aprovechar una oportunidad o alcanzar un objetivo.

En el contexto educativo, cada decisión puede tener un impacto significativo y multifacético en los estudiantes, docentes, personal administrativo, padres de familia y en el

sistema educativo en general, las decisiones directivas moldean el ambiente en la institución educativa, influyen en la calidad del aprendizaje y definen el rumbo de esta.

Elementos fundamentales en la toma de decisiones en la gestión educativa:

- 1. Naturaleza de las decisiones:** estas pueden ser estratégicas las que afectan el futuro a largo plazo de la institución, alineadas con la misión y visión, también existen las tácticas, estas se derivan de las estratégicas y se enfocan en la implementación a mediano plazo y operativas, las cuales se llevan día a día, necesarias para el funcionamiento.
- 2. Información como base:** ya que las decisiones más efectivas son informadas, esto implica recopilar y analizar datos relevantes
- 3. Proceso reflexivo y sistemático:** mediante la toma de decisiones no se debe ser impulsivo. generalmente incluye la identificación y definición del problema/oportunidad lo que nos permite comprender claramente qué se necesita decidir, la búsqueda de datos, que nos permita investigar opciones para poder

crear diferentes cursos de acción posibles, además de analizar los riesgos y beneficios de cada opción, permitiéndonos elegir la opción más adecuada según los objetivos y el contexto y de esta forma poner en marcha la opción elegida y finalmente monitorear los resultados de la decisión y ajustarla si es necesario.

- 4. Enfoque participativo:** aunque la responsabilidad final recae en el directivo, la participación de docentes, padres y estudiantes en el proceso de toma de decisiones es fundamental. Esto nos permite como institución educativa: tener mayor aceptación y compromiso, considerando diferentes puntos de vista y se identifican soluciones más creativas e integrales y la participación desarrolla las habilidades de los involucrados.
- 5. Consideración de múltiples dimensiones:** una decisión en la gestión educativa rara vez afecta una sola área, departamento, dirección u otro. El directivo debe considerar el impacto en las dimensiones como: la pedagógica, recursos humanos, financiera, infraestructura, tecnológica y comunitaria.

Evaluación del proceso de toma de decisiones

Para desarrollar esta parte referente a la evaluación del proceso de toma de decisiones hay que determinar el siguiente aspecto: ¿Cómo se llega a la toma de decisión?, en la figura 10 describiendo cada uno de sus pasos, los indicadores y los métodos de evaluación y de conjunto en la figura 15 que se desarrolla a continuación analizaremos la calidad e impacto de la toma de decisiones en las instituciones educativas.

Tabla 10: Desarrollo de la evaluación del proceso de toma de decisiones

Pasos	Indicadores	Métodos de evaluación
Identificación y definición del problema / oportunidad	¿Se identificaron claramente los problemas u oportunidades?	Revisión de actas de reuniones, entrevistas con el equipo directivo y personal clave.
	¿Se basó la definición en datos o hechos observables?	
	¿Se consultó a las partes relevantes para entender la situación a fondo?	
Recopilación y análisis de información	¿Se buscó información diversa y relevante (datos académicos,	Revisión de informes de diagnóstico, estudios de mercado, planes de mejora.

	financieros, de clima escolar, normativas, tendencias, etc.)?	
	¿Se analizaron los datos de manera rigurosa y objetiva?	Entrevistas sobre las fuentes de información utilizadas.
	¿Se consideraron múltiples perspectivas?	
Generación y evaluación de alternativas	¿Se exploraron varias opciones antes de decidir?	Análisis de propuestas presentadas, matrices de decisión, entrevistas sobre el proceso de brainstorming.
	¿Se analizaron los pros y contras, riesgos y beneficios de cada alternativa?	

	¿Se consideraron las implicaciones a corto y largo plazo?	
Participación y consulta	¿Se involucró a las partes interesadas (docentes, padres, estudiantes, personal administrativo) de manera significativa en el proceso de decisión cuando fue apropiado?	Encuestas de percepción sobre participación, actas de foros o mesas de trabajo, entrevistas con diferentes estamentos de la comunidad educativa.
	¿Se valoraron sus aportes?	

Fuente: propia

Evaluación de la calidad e impacto de la toma de decisiones

Una toma de decisiones efectiva y de calidad en las instituciones educativas no solo se basa en un proceso estructurado, sino también en la creación de un ambiente de colaboración, confianza y transparencia, ya que cuando las decisiones son de calidad, son informadas por datos y con la participación de los actores, el impacto es positivo en la calidad educativa, el desarrollo de los estudiantes y el bienestar de toda la comunidad escolar. Por lo que este proceso es valorado como complejo y multifacético que tiene un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de toda la comunidad escolar.

Tabla 11: Evaluación de la calidad y su impacto en el proceso de toma de decisiones

Pasos	Indicadores	Métodos de evaluación
Alineación con misión, visión y objetivos estratégicos	¿Las decisiones tomadas contribuyen directamente al cumplimiento de la misión y visión de la institución educativa?	Cotejo de decisiones clave con el Plan Estratégico Institucional, análisis de los objetivos logrados.
	¿Están alineadas con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional?	

Impacto en la calidad educativa y el aprendizaje	¿Las decisiones sobre currículo, metodologías, recursos han mejorado el rendimiento académico estudiantil, el desarrollo de competencias, la motivación de los estudiantes?	Análisis de resultados de evaluaciones (internas y externas), encuestas de satisfacción de estudiantes y docentes, observaciones de aula, análisis de proyectos educativos implementados.
	¿Se refleja en el aprendizaje?	
Eficiencia en el uso de recursos	¿Las decisiones sobre recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos han sido eficientes y efectivas?	Auditorías financieras, análisis de presupuesto vs. ejecución, informes de uso de materiales y tecnología, encuestas de percepción del personal sobre la

	<p>¿Se han logrado los objetivos con los recursos disponibles, o se ha generado un valor añadido?</p>	<p>carga de trabajo y el uso de recursos.</p>
<p>Clima organizacional y bienestar</p>	<p>¿Las decisiones han contribuido a un clima escolar positivo, al bienestar del personal y al manejo de conflictos de manera constructiva?</p>	<p>Encuestas de clima laboral, tasas de rotación de personal, registros de quejas o conflictos, entrevistas focales.</p>
	<p>¿Han fomentado la motivación y el compromiso?</p>	

Adaptabilidad y flexibilidad	¿El directivo demuestra capacidad para ajustar decisiones ante nueva información o cambios en el entorno?	Análisis de cómo se han gestionado crisis o cambios inesperados, entrevistas sobre la capacidad de respuesta y flexibilidad.
	¿Se reconocen errores y se corrigen?	

Fuente: propia

Métodos y herramientas para la evaluación de la toma de decisiones

Los métodos y herramientas para la evaluación de la toma de decisiones son fundamentales en cualquier organización, incluidas las instituciones educativas, porque aportan un enfoque sistemático, objetivo y medible a un proceso que, de otro modo, podría ser subjetivo e intuitivo, esta necesidad de aplicar métodos y herramientas para la evaluación de la tomade decisiones se justifica por varias razones como por ejemplo : las decisiones humanas están inevitablemente influenciadas por sesgos cognitivos, experiencias personales y emociones, además las herramientas como las matrices de decisión, el análisis FODA ayudan a estructurar la información y evaluar las opciones de manera más objetiva, reduciendo la influencia de factores irracionales. Estas herramientas permiten recopilar y analizar datos relevantes como, por ejemplo, rendimiento estudiantil, encuestas de satisfacción, costos y otros, lo que nos asegura que las decisiones sean informadas y estén alineadas con la realidad de la situación,

lo que aumenta la probabilidad de obtener resultados positivos.

El uso de métodos y herramientas crea un registro del proceso de toma de decisiones, en ellos se documentan las alternativas consideradas, los criterios de evaluación y los datos utilizados, permitiendo que el proceso sea más transparente y justificable ante la comunidad educativa y otras partes interesadas donde los participantes comprenden cómo se llegó a una correcta toma de decisión, es más probable que la acepten y la apoyen y al mismo tiempo nos reduce la resistencia al cambio y fomenta un ambiente de colaboración.

Evaluar la toma de decisiones en la dimensión directiva en la gestión educativa permite al liderazgo fortalecer sus habilidades, optimizar los procesos y asegurar que la institución educativa avance hacia sus metas de excelencia académica y formación integral de los estudiantes, dentro de estos se destacan:

- a) Autoevaluación del directivo:** el mismo reflexiona sobre sus propias decisiones utilizando una rúbrica o cuestionario basado en indicadores.

- b) Encuestas a la comunidad educativa:** mediante cuestionarios anónimos dirigidos a docentes, personal administrativo, padres y estudiantes para recoger sus percepciones sobre la calidad y el impacto de las decisiones directivas.
- c) Entrevistas estructuradas:** se efectúan con los líderes de área del conocimiento, docentes, representantes de padres, para profundizar en casos específicos de decisiones.
- d) Grupos focales:** para explorar percepciones y experiencias colectivas sobre el impacto de las decisiones.
- e) Análisis de documentos:** mediante la revisión de actas de consejo directivo, informes de gestión, planes de mejora, presupuestos, registros académicos, comunicaciones internas y externas.
- f) Estudios de caso:** nos permite seleccionar una o dos decisiones clave tomadas en el último período y realizar un análisis detallado de todo el proceso y sus resultados.

g) Comités de evaluación externa: mediante la contratación a expertos externos o formar un comité independiente para una evaluación más objetiva.

2.7. Comunicación y articulación de la dimensión directiva para la gestión educativa

La comunicación y articulación son dos aspectos fundamentales de la dimensión directiva en la gestión educativa. no son meras funciones secundarias, sino procesos estratégicos que permiten que la institución educativa funcione como un todo coherente, eficiente y orientado al logro de sus objetivos pedagógicos, donde el directivo domina la comunicación y la articulación es un verdadero líder que unifica esfuerzos y genera un ambiente de colaboración.

Después de analizar diversos autores relacionados con los temas comunicativos y articulación enfocados a la gestión educativa y con incidencia en la dimensión directiva, hemos llegado a realizar una propuesta de estas definiciones, las que presentamos a continuación acompañada de la tabla 12- donde exponemos los aspectos

fundamentales y su argumentación para la comunicación y la articulación en la dirección en las instituciones educativas.

La comunicación: es el proceso de transmitir y recibir información, ideas, valores, decisiones y emociones entre los diferentes actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia, autoridades externas y la comunidad en general), ya que una comunicación efectiva es aquella que es clara, oportuna, bidireccional y genera comprensión y confianza.

La articulación: refiere a la capacidad del directivo y su equipo para enlazar, coordinar y sincronizar los diferentes niveles, procesos, áreas, programas y actores de la institución educativa, así como sus relaciones con el entorno externo, con el fin de asegurar la coherencia, continuidad y complementariedad de la acción en la gestión educativa, es lograr que las distintas partes del sistema educativo trabajen de manera armónica hacia un propósito común.

Tabla 12: Aspectos fundamentales de la comunicación y la articulación en la dirección de instituciones educativas.

Comunicación en la dirección educativa		Articulación en la dirección educativa	
Aspectos	Argumentación	Aspectos	Argumentación

<p>Claridad y transparencia</p>	<p>Los mensajes deben ser comprensibles, directos y honestos, fundamental para generar confianza y evitar malentendidos, especialmente en decisiones sensibles o cambios.</p>	<p>Articulación curricular.</p>	<p>Asegurar la continuidad pedagógica entre los diferentes niveles educativos y la coherencia entre las diferentes asignaturas y áreas del conocimiento.</p>
---------------------------------	---	---------------------------------	--

<p>Bidireccionalidad y escucha activa</p>	<p>La comunicación no es solo emitir mensajes, sino también escuchar activamente las inquietudes, sugerencias, retroalimentación y necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa, esto crea un ambiente de apertura y participación.</p>	<p>Articulación de procesos.</p>	<p>Conectar y coordinar los procesos administrativos, pedagógicos, de recursos humanos y materiales para que fluyan de manera eficiente y se apoyen mutuamente.</p>
<p>Canales diversos y adecuados</p>	<p>Utilizar diferentes canales para diferentes propósitos: reuniones presenciales, correos electrónicos, plataformas virtuales, boletines, redes sociales, la elección del canal debe ser</p>	<p>Articulación de actores internos</p>	<p>Coordinar el trabajo entre los diferentes equipos internos para evitar duplicidades o vacíos.</p>

	estratégica según el mensaje y el público.		
Oportunidad y frecuencia	La información relevante debe ser comunicada en el momento adecuado, donde cabe destacar que la comunicación regular y consistente evita la desinformación y los rumores.	Articulación con el entorno externo	Establecer y mantener relaciones efectivas con: familias, autoridades educativas, otras instituciones, comunidad local.

<p>Coherencia del mensaje</p>	<p>Asegurarse de que los mensajes transmitidos por diferentes directivos o departamentos sean consistentes y estén alineados con la misión, visión y valores de la institución educativa.</p>	<p>Articulación de proyectos y programas.</p>	<p>Analizar que los diferentes proyectos e iniciativas de la escuela no operen de forma aislada, sino que se refuercen mutuamente y contribuyan a los objetivos estratégicos generales.</p>
-------------------------------	---	---	---

<p>Empatía y sensibilidad</p>	<p>Considerar las emociones y perspectivas de los receptores al comunicar, especialmente en situaciones difíciles o de conflicto.</p>	<p>Flujo de Información</p>	<p>Garantizar que la información relevante fluya de manera transversal entre las diferentes áreas del conocimiento y niveles, lo que es esencial para la toma de decisiones articuladas.</p>
-------------------------------	---	-----------------------------	--

Comunicación en crisis	Tener planes preestablecidos para comunicar eficazmente durante situaciones de emergencia, manteniendo la calma, la claridad y protegiendo la privacidad.		
------------------------	---	--	--

Fuente: propia

Evaluación de la comunicación directiva en la gestión educativa

La evaluación de la comunicación directiva en la gestión educativa es de suma importancia porque la forma en que los líderes de una institución se comunican tiene un impacto profundo en todos los aspectos del entorno de la institución educativa, permitiendo crear una cultura de transparencia, confianza y colaboración.

El mejoramiento del clima laboral y la motivación docente mediante una comunicación directiva clara y efectiva asegura que todos los miembros del personal entiendan los objetivos, las políticas y las expectativas de la institución educativa, permitiendo al equipo directivo la incertidumbre y la confusión, creando un ambiente de trabajo más estable y seguro. Pues cuando la dirección se comunica de manera abierta y transparente, y además escucha activamente las preocupaciones y sugerencias del personal, los docentes y el resto del equipo se sienten valorados, esto hace que aumente su moral, su compromiso y su sentido de pertenencia.

También podemos señalar que fortalece el liderazgo y la gestión educativa ya que permite identificar qué aspectos de su comunicación son efectivos y cuáles necesitan mejorar, garantizando que la información fluya en ambas direcciones permitiendo a los líderes tomar decisiones más informadas, ya que tienen acceso a las perspectivas, necesidades y preocupaciones de los maestros y otros miembros de la comunidad educativa.

Evaluación de la articulación directiva en la gestión educativa

La evaluación de la articulación directiva en la gestión educativa es fundamental para el éxito y la calidad de una institución educativa, la articulación se refiere a la capacidad del equipo directivo para alinear, coordinar y sincronizar todos los procesos, personas y recursos de la institución educativa hacia un objetivo común.

Esta nos garantiza la coherencia y la alineación estratégica permitiendo una unificación institucional alineada a la visión, la misión y el proyecto educativo institucional mediante la coordinación de las áreas del conocimiento y los niveles permitiendo identificar si la transición entre niveles es

fluida y si los equipos docentes colaboran de manera efectiva, evitando duplicación de esfuerzos o, peor aún, que las iniciativas se contradigan.

Además, optimiza el uso de recursos siempre y cuando la dirección articula de manera efectiva los recursos humanos, materiales y financieros, se evita el desperdicio y se maximiza el impacto de cada inversión. También permite una planificación más efectiva del tiempo, tanto de los docentes como de los estudiantes, fomentando el trabajo en equipo y la colaboración como parte de la cultura en toda la institución educativa, permitiendo modelar un trabajo en equipo efectivo, los directivos inspiran a los docentes a colaborar en el diseño de planes de estudio, la resolución de problemas y la creación de proyectos interdisciplinarios.

A continuación, desarrollamos en la tabla 13 se detallan los indicadores para la evaluación de la comunicación y la articulación para la dimensión directiva en la gestión educativa:

Tabla 13: indicadores para a evaluación de la comunicación

Evaluación de la comunicación		Evaluación de la articulación	
Indicadores	Indicadores clave	Indicadores	Indicadores clave
Claridad y comprensión del mensaje	Porcentaje de miembros de la comunidad (docentes, personal, padres) que pueden parafrasear correctamente la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución educativa. Nivel de acuerdo en encuestas sobre la claridad	Articulación curricular y pedagógica	Percepción docente sobre la coherencia y continuidad del currículo entre niveles y asignaturas.
			Número de proyectos interdisciplinarios coordinados por la dirección.

	de las comunicaciones directivas		Alineación de las metodologías de enseñanza-aprendizaje y los sistemas de evaluación a lo largo de la institución educativa.
Oportunidad y frecuencia de la comunicación	Tiempo de respuesta promedio del equipo directivo a consultas o sugerencias	Coordinación Interdepartamental / Interáreas	Frecuencia y efectividad de las reuniones entre directivos o coordinadores de áreas del conocimiento.

	Frecuencia de reuniones de información / retroalimentación con diferentes equipos		Percepción del personal sobre la colaboración y el trabajo en equipo entre diferentes áreas del conocimiento.
			Reducción de duplicidades de esfuerzos o vacíos en la planificación y ejecución de actividades.
Bidireccionalidad y escucha activa	Porcentaje de sugerencias o quejas recibidas que son	Flujo de información transversal	Nivel de conocimiento del personal sobre las

	respondidas o atendidas por la dirección.		actividades y proyectos.
	Percepción de sentirse escuchado en encuestas de clima laboral o focus groups.		Existencia y efectividad de mecanismos para el intercambio de información entre diferentes áreas del conocimiento
	Número de canales de comunicación ascendente disponibles		
Uso de canales y herramientas	Porcentaje de uso y efectividad percibida de los diferentes canales de comunicación.	Articulación con el entorno externo	Número y calidad de los convenios o alianzas con otras instituciones.
	Coherencia de los mensajes transmitidos a		Nivel de participación de las familias en la vida

	través de diferentes canales.		escolar y en los órganos de decisión.
			Coherencia de la oferta educativa con las necesidades de la comunidad local.
Cohesión del equipo directivo en la comunicación	Consistencia en los mensajes clave transmitidos por diferentes miembros del equipo directivo.	Resolución de problemas multidisciplinares	Eficiencia en la resolución de problemas que requieren la intervención de múltiples áreas del conocimiento.
	Nivel de acuerdo entre el equipo directivo sobre las		Percepción de la equidad y efectividad en la

	prioridades de comunicación.		gestión de casos complejos.
--	------------------------------	--	-----------------------------

Fuente: propia

Métodos y herramientas de evaluación para la comunicación

La evaluación de la comunicación no es solo un proceso académico, sino una práctica fundamental con un impacto significativo en diversos ámbitos educativos es importante contar con métodos y herramientas de evaluación radica en los múltiples beneficios que ofrecen como: la mejora continua permitiendo identificar fortalezas y debilidades en los procesos comunicativos, medir la efectividad, es posible determinar qué mensajes están funcionando, lo que facilita la toma de decisiones para ajustar y mejorar las estrategias de comunicación.

En el ámbito educativo, una buena comunicación entre docentes y alumnos puede mejorar el rendimiento académico y la comprensión de los contenidos, fomentando habilidades, se crea un entorno donde las ideas fluyen libremente, se valoran las opiniones de todos y se resuelven los conflictos de manera constructiva y a su vez conduce a una mayor colaboración, a una mayor innovación, ya que los equipos se sienten seguros para proponer nuevas

soluciones. Como métodos y herramientas de evaluación para la comunicación podemos citar:

- 1- Encuestas: cuestionarios anónimos a docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia sobre la claridad, frecuencia, bidireccionalidad y utilidad de la comunicación directiva.
- 2- Grupos focales: sesiones con pequeños grupos para profundizar en sus experiencias y percepciones sobre la comunicación.
- 3- Análisis de contenido: revisar la claridad, tono, frecuencia y contenido de circulares, boletines, correos electrónicos, publicaciones en redes sociales o intranet institucional.
- 4- Entrevistas: con directivos, coordinadores y líderes de departamento para entender sus prácticas de comunicación y los desafíos que enfrentan.
- 5- Observación de reuniones: analizar cómo se manejan las reuniones directivas y departamentales en términos de agenda, participación, toma de decisiones y seguimiento de acuerdos.

- 6- Auditoría de comunicación: evaluar la efectividad y el alcance de los diferentes canales utilizados.

Métodos y herramientas de evaluación para la articulación

Los métodos y herramientas de evaluación para la articulación son fundamentales, especialmente en el ámbito educativo y diferencia de la comunicación, que se centra en la transmisión de un mensaje, la articulación se enfoca en la conexión y la coherencia entre diferentes elementos para asegurar una transición fluida y un desarrollo continuo permitiendo asegurar la continuidad en el aprendizaje de forma que sea coherente además permiten identificar si hay lagunas en el conocimiento o habilidades que los estudiantes deberían haber adquirido en las etapas anteriores.

La mejora de la alineación curricular es otro elemento ya que permite verificar que los currículos de diferentes niveles estén alineados, esto puede ser una señal de que el currículo necesita ser revisado y ajustado para asegurar una progresión lógica y bien estructurada para facilitar la toma de decisiones pedagógicas mediante la evaluación de la articulación, los docentes pueden obtener información

valiosa sobre las necesidades de sus estudiantes, permitiéndoles adaptar sus métodos de enseñanza y sus estrategias pedagógicas para apoyar mejor a aquellos que tienen dificultades.

Otro aspecto que nos permite la evaluación para la articulación es lo referido a la equidad y la inclusión mediante las disparidades en el rendimiento de los estudiantes que provienen de diferentes contextos o programas educativo ya que identificar estas diferencias, las instituciones educativas pueden implementar intervenciones específicas para cerrar esas brechas, asegurando que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de éxito. Como métodos y herramientas de evaluación para la articulación podemos citar:

- 1- Mapeo de los procesos: permiten visualizar los flujos de trabajo entre áreas del conocimiento para identificar los puntos de desconexión que puedan existir.
- 2- Análisis de proyectos interdisciplinarios: desarrollar, evaluar la planificación, ejecución y resultados de proyectos que involucran a múltiples áreas del

conocimiento, identificando la calidad de la coordinación.

- 3- Rúbricas de articulación curricular: presentar los criterios para evaluar la coherencia de los planes de estudio y las prácticas pedagógicas entre diferentes niveles y asignaturas.
- 4- Entrevistas y grupos focales: directivos, docentes y personal para indagar sobre la experiencia de colaboración, los desafíos y las buenas prácticas de articulación.
- 5- Encuestas de cohesión y trabajo en equipo: ejecución de preguntas específicas sobre la calidad de la relación y el trabajo conjunto entre diferentes áreas del conocimiento.
- 6- Análisis de acuerdos: mediante las revisiones de actas de reuniones o acuerdos que demuestren la coordinación entre las áreas del conocimiento.

2.8. Gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

La Gestión de Recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa se refiere al conjunto de procesos

directivos orientados a la obtención, asignación, utilización, control y optimización de todos los recursos disponibles en una institución educativa para alcanzar sus metas de aprendizaje, formación y desarrollo institucional, esta es una función esencial del equipo directivo, ya que la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos son determinantes para la calidad del servicio educativo que se ofrece, pues implica una visión estratégica para asegurar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten, se utilicen de la manera más efectiva posible y contribuyan directamente a los objetivos pedagógicos de la escuela institución educativa, una buena gestión de recursos es clave para la sostenibilidad y la excelencia. Para su desarrollo, en la tabla 14, demostramos la tipología y variedad de los recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa.

Tabla 14: Tipología de los recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

Recursos	Descripción
Humanos	Directivos: integrantes del equipo de liderazgo y su desarrollo profesional.
	Docentes: profesores, personal de apoyo pedagógico, psicólogos educativos, orientadores educativos.
	Personal administrativo y de apoyo: secretarías, contadores, personal de mantenimiento, limpieza, seguridad, etc.
	Voluntarios: padres, exalumnos o miembros de la comunidad que apoyan diversas actividades.
Pedagógicos / curriculares	Currículo: diseño, implementación, evaluación y actualización del plan de estudios.
	Metodologías y estrategias: desarrollo y aplicación de enfoques didácticos innovadores.
	Evaluación: sistemas y herramientas para medir el proceso

	de enseñanza - aprendizaje y la mejora continua.
	Recursos didácticos digitales: contenidos educativos en línea, plataformas interactivas, simulaciones, aulas virtuales.
Financieros	Presupuesto: planificación, elaboración, asignación y control de los fondos de la institución.
	Financiación: identificación y gestión de fondos provenientes de matrículas, pensiones, subvenciones gubernamentales, donaciones, proyectos de cooperación, eventos de recaudación, etc.
	Inversiones: decisiones sobre cómo invertir los fondos en infraestructura, tecnología, desarrollo profesional, materiales didácticos.
	Transparencia: rendición de cuentas clara y honesta sobre el uso de los fondos.
Materiales y de infraestructura	Instalaciones Físicas: aulas, laboratorios, bibliotecas, patios, canchas deportivas, comedores,

	<p>auditorios, oficinas. Incluye su construcción, mantenimiento, mejora, seguridad y adecuación a las normativas.</p>
	<p>Mobiliario y equipamiento: sillas, escritorios, estanterías, pizarras, equipos de laboratorio, material deportivo.</p>
	<p>Material didáctico: libros de texto, cuadernos, útiles escolares, material de arte, kits de ciencia.</p>
Tecnológicos	<p>Hardware: computadoras, laptops, tablets, proyectores, pantallas interactivas, impresoras, servidores, equipos de sonido, cámaras.</p>
	<p>Software y plataformas: sistemas de gestión del aprendizaje, software educativo, sistemas de gestión administrativa, herramientas de comunicación, programas de ofimática.</p>
	<p>Conectividad: acceso a internet, redes cableadas y wifi y su mantenimiento.</p>
	<p>Soporte técnico: personal o servicios para la instalación,</p>

	mantenimiento y resolución de problemas tecnológicos.
	Seguridad cibernética: protección de datos y sistemas.

Fuente: propia

Funciones de la gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

La gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa es de suma importancia porque es la que asegura el funcionamiento eficiente y la calidad de una institución educativa, donde el equipo directivo es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos disponibles como se muestra en la tabla 15, esto es para alcanzar los objetivos pedagógicos y administrativos de la institución educativa, donde el equipo directivo debe identificar las necesidades y establecer un plan de acción para adquirir y utilizar los recursos de manera efectiva, incluyendo la planificación financiera para optimizar el presupuesto y la planificación de personal para asegurar que se cuente con docentes y administrativos competentes.

Tabla 15: Funciones de la gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

Función	Descripción
Planificación	Proveer las necesidades de recursos alineadas con el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual de la institución educativa, definiendo qué recursos se necesitan, cuándo y en qué cantidad.
Adquisición y obtención	Implementar estrategias para conseguir los recursos identificados, ya sea a través de compras, convenios, alianzas, etc.
Asignación y distribución	Distribuir los recursos de manera equitativa y eficiente entre las diferentes áreas del conocimiento, proyectos, niveles o aulas, priorizando su impacto en el aprendizaje.
Utilización y optimización:	Garantizar que los recursos se usen de la manera más productiva y que se aproveche al máximo su potencial, implicando capacitar en su uso y promover buenas prácticas.

Mantenimiento y actualización	Velar por la conservación, reparación y actualización constante de los recursos, especialmente los materiales, tecnológicos y de infraestructura, para prolongar su vida útil y asegurar su funcionalidad.
Control y evaluación:	Monitorear el uso de los recursos, verificar su impacto en los objetivos, identificar desviaciones y aplicar correctivos, esto incluye la rendición de cuentas sobre su uso.
Promoción de oportunidades	Buscar activamente nuevas oportunidades de recursos o alianzas estratégicas que puedan beneficiar a la institución.

Fuente: propia

Evaluación de la gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

Evaluar la gestión de recursos en la dimensión directiva de una institución educativa es necesario para determinar qué tan eficientemente el liderazgo pedagógico

se está obteniendo, utilizando y optimizando los diferentes tipos de recursos disponibles, puesto que una gestión efectiva de recursos impacta directamente en la calidad educativa, la sostenibilidad institucional y la capacidad de la escuela para alcanzar sus objetivos. Debemos señalar que esta evaluación debe ser un proceso sistemático y multifacético acompañado de una metodología como le presentamos en la tabla 16, que no solo mire los números, sino también el impacto cualitativo de la gestión de recursos en el ambiente del proceso de enseñanza - aprendizaje y en el bienestar de la comunidad educativa.

Tabla 16: Evaluación de la gestión de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

Recursos	Indicadores	Descripción	Herramientas
Humanos	Tasa de retención de personal calificado	Porcentaje de docentes y personal clave que permanecen en la institución educativa anualmente. Es necesario señalar que una alta rotación puede indicar problemas de gestión.	Encuestas de satisfacción del personal mediante preguntas sobre liderazgo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, equidad, comunicación y condiciones de trabajo.
	Participación en perfeccionamiento	Porcentaje de personal que participa en programas de	Entrevistas con directivos, docentes

	docente y desarrollo profesional	perfeccionamiento docente y desarrollo profesional.	y personal para profundizar en percepciones y experiencias.
	Percepción de clima laboral	Nivel de satisfacción y motivación del personal directivo y docente mediante aplicación de encuestas de clima laboral.	Análisis de Registros tasas de rotación, participación en actividades de perfeccionamiento, registros de ausencias, evaluación del desempeño docente.

	<p>Eficiencia en asignación de personal docente</p>	<p>Relación estudiante/docente, o docente/personal de apoyo, según estándares de calidad.</p>	<p>Grupos focales para explorar temas sensibles o profundizar en percepciones colectivas.</p>
	<p>Ausentismo y licencias</p>	<p>Frecuencia y duración de ausencias del personal directivo y docentes.</p>	
<p>Financieros</p>	<p>Cumplimiento presupuestario</p>	<p>Porcentaje de ejecución del presupuesto planificado respecto a lo ejecutado, identificando desviaciones significativas.</p>	<p>Auditorías financieras internas o externas para verificar la legalidad, transparencia y eficiencia del uso de fondos.</p>

	Diversificación de fuentes de ingresos	Número y proporción de ingresos provenientes de distintas fuentes como: matrículas, subvenciones, proyectos, etc.	Análisis comparativo del presupuesto cotejo del presupuesto planificado con el ejecutado, identificando variaciones y sus causas.
	Inversión en áreas estratégicas	Porcentaje del presupuesto asignado a prioridades pedagógicas como: tecnología educativa, desarrollo docente, materiales didácticos.	Revisión de informes de gestión análisis de reportes financieros periódicos.

	Sostenibilidad financiera	Capacidad de la institución para cubrir sus gastos operativos y realizar inversiones a largo plazo.	Encuestas de percepción a directivos y padres sobre la transparencia y el uso percibido de los recursos.
Recursos materiales y de infraestructura	Estado de mantenimiento de la infraestructura	Porcentaje de aulas y espacios en buen estado, cumplimiento de planes de mantenimiento preventivo.	Inspecciones físicas y auditorías de infraestructura mediante recorridos por las instalaciones para verificar su estado, seguridad y funcionalidad.

	Utilización de espacios	Grado de ocupación y eficiencia en el uso de aulas especializadas, laboratorios, biblioteca, etc.	Inventarios Físicos desarrollando la confrontación de registros con la existencia real de bienes.
	Disponibilidad de materiales didácticos	Adecuación y suficiencia de materiales y mobiliario por aula / estudiante.	Encuestas de percepción a estudiantes y docentes sobre la adecuación y disponibilidad de materiales y el estado de las instalaciones.

	Seguridad de las instalaciones	Cumplimiento de normativas de seguridad y accesibilidad.	Registros de mantenimiento mediante el análisis de la frecuencia y efectividad de las reparaciones.
	Gestión de inventarios	Precisión y actualización de los registros de bienes.	
Tecnológicos	Disponibilidad y funcionamiento de equipos	Porcentaje de equipos tecnológicos operativos y accesibles.	Auditorías tecnológicas mediante la evaluación de la infraestructura de red, hardware y software.

	Uso pedagógico de la tecnología	Frecuencia y calidad de la integración de la tecnología en las prácticas de aula observaciones, encuestas a docentes / estudiantes.	Encuestas de percepción aplicadas a docentes y estudiantes sobre la facilidad de uso, disponibilidad y utilidad de la tecnología en el aprendizaje.
	Conectividad	Velocidad y estabilidad del internet, ancho de banda disponible por usuario.	Análisis de uso de plataformas resultados estadísticas de

			acceso a LMS, herramientas de colaboración, etc.
	Soporte técnico	Tiempo de respuesta promedio a problemas tecnológicos, nivel de satisfacción con el soporte.	Entrevistas con el responsable de las tecnologías informáticas para entender los desafíos y planes.
	Capacitación tecnológica del personal	Porcentaje de personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas relevantes.	

Fuente: propia

Consideraciones generales para la evaluación de los recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa

La evaluación de los recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa es un proceso complejo y fundamental para la institución educativa, puesto que requiere una visión estratégica y un enfoque integral, dado que las consideraciones generales para esta evaluación son esenciales para asegurar que los resultados sean relevantes, útiles y que conduzcan a una mejora continua de la calidad educativa, dentro de estas consideraciones podemos citar:

- 1- Alineación con el plan estratégico y plan operativo anual: mediante la gestión de recursos debe ser evaluada en función de si apoya el logro de los objetivos estratégicos y la ejecución del plan operativo anual.
- 2- Enfoque en el impacto: más allá de la eficiencia, debemos preguntarnos ¿Cómo la gestión de recursos contribuye a la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje y al desarrollo integral de los estudiantes?

- 3- Participación: involucrar a los diferentes grupos de la comunidad (docentes, estudiantes, padres, personal administrativo) en el proceso de evaluación, especialmente a través de encuestas de percepción.
- 4- Transparencia: compartir los resultados de la evaluación, sin exponer a individuos y las acciones de mejora planificadas.
- 5- Periodicidad: realizar evaluaciones de forma regular para monitorear tendencias y ajustar las estrategias de gestión.
- 6- Benchmarking: comparar los resultados de la gestión de recursos con estándares de otras instituciones similares o mejores prácticas en el sector educativo en otros contextos.
- 7- Retroalimentación y plan de mejora: los hallazgos de la evaluación deben culminar en un plan de acción concreto con responsables y plazos definidos para corregir deficiencias y potenciar fortalezas.

2.9. Evaluación y seguimiento en la dimensión directiva para la gestión educativa

La evaluación y seguimiento son funciones esenciales y estratégicas dentro de la dimensión directiva para la gestión educativa, son procesos continuos y sistemáticos que permiten al directivo y su equipo monitorear el progreso, medir el impacto, identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios para asegurar que la institución educativa avance eficazmente hacia el logro de sus objetivos y la mejora constante de la calidad, mientras la planificación estratégica y operativa define el camino, la evaluación y el seguimiento que indican si se está en la dirección correcta, a continuación proponemos una definición según los autores analizados sobre la evaluación y el seguimiento de la dimensión directiva.

La evaluación en la dimensión directiva: es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre el desempeño de la institución educativa, sus programas, proyectos, procesos o el impacto de sus decisiones, donde su propósito principal es emitir juicios de valor sobre la efectividad, eficiencia, relevancia y

sostenibilidad de las acciones, con el fin de informar la toma de decisiones y promover la mejora.

El seguimiento o monitoreo: es un proceso continuo y sistemático de observación, recolección y análisis de información sobre la implementación de las actividades planificadas, su objetivo principal es verificar que las acciones se estén llevando a cabo según lo previsto, en los plazos establecidos y con los recursos asignados, es valorada como una función preventiva y correctiva que busca asegurar que los planes operativos se ejecuten eficientemente.

Relación complementaria entre evaluación y el seguimiento

Existe una relación complementaria y esencial entre la evaluación y el seguimiento o monitoreo, pues estas dos condiciones se necesitan mutuamente para funcionar de manera efectiva. A menudo se utilizan juntos como un solo concepto, seguimiento y evaluación, para reflejar su interdependencia, pero a continuación describimos su relación.

- 1- El seguimiento alimenta a la evaluación: pues genera la base de datos y la información operativa continua que la evaluación necesita, sin un seguimiento riguroso, la evaluación no tendría los datos necesarios para juzgar el progreso de las actividades.
- 2- La evaluación da sentido al seguimiento: dado que el seguimiento, por sí solo, puede ser una acumulación de datos sin un propósito claro, la evaluación utiliza esos datos para responder a preguntas más importantes y estratégicas.
- 3- Ambos impulsan la Mejora Continua:
 - a) El seguimiento permite realizar ajustes en tiempo real, si se detectan desviaciones en la ejecución, el equipo puede tomar medidas correctivas de forma proactiva.
 - b) La evaluación proporciona lecciones aprendidas para mejorar la planificación y el diseño de futuros proyectos o programas.

A continuación, en las tablas 17 y 18 desarrollaremos la evaluación y el seguimiento en la dimensión directiva para la gestión educativa.

Tabla 17: La evaluación en la dimensión directiva para la gestión educativa

Indicador	Descripción
Enfoque holístico	
Resultados de aprendizaje	Medir el progreso académico de los estudiantes, el desarrollo de competencias, habilidades y valores.
Desempeño docente	Evaluar la calidad de la enseñanza, la aplicación de metodologías, la gestión del aula.
Programas y proyectos	Determinar la efectividad de iniciativas específicas como: programa de lectura, proyecto de inclusión, uso de una nueva plataforma tecnológica.
Gestión de recursos:	Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.
Clima escolar y convivencia	Medir la percepción sobre el ambiente de aprendizaje, la seguridad, el respeto y la resolución de conflictos.
Impacto en la comunidad	Evaluar la relación de la institución con los padres de familia y la comunidad.
Enfoque basado en la evidencia	

Basada en evidencia	La evaluación debe fundamentarse en datos y pruebas cuantitativos como calificaciones, tasas de deserción, uso de recursos; y cualitativos como encuestas de percepción, grupos focales, observaciones.
Enfoque formativo y sumativo	
Formativa	Orientada a la mejora continua durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, es una retroalimentación periódica.
Sumativa	Determina el logro final al término de un periodo académico o proyecto.
Enfoque de transparencia y rendición de cuentas	
Transparencia y rendición de cuentas	Los procesos de evaluación deben ser transparentes, y sus resultados adecuadamente contextualizados y sin exponer a individuos deben comunicarse a las partes interesadas.

Fuente: propia

Tabla 18: El seguimiento en la dimensión directiva para la gestión educativa

Indicador	Descripción
Alineación con objetivos estratégicos	¿La evaluación se centra en medir el logro de los objetivos estratégicos y pedagógicos de la institución?
Diversidad de fuentes de información para la evaluación	¿Se utilizan múltiples fuentes de datos académicos, encuestas de percepción, observaciones, registros financieros para evaluar?
Uso de resultados de evaluación para la toma de decisiones	Porcentaje de decisiones estratégicas o cambios en programas que se basan explícitamente en los hallazgos de las evaluaciones.
Comunicación de resultados de evaluación	Claridad y frecuencia con la que se comunican los resultados de las evaluaciones a la comunidad educativa, padres, docentes, estudiantes, autoridades.
Impacto de las evaluaciones en la mejora continua:	¿Se observa una mejora tangible en las áreas evaluadas a lo largo del tiempo?
Existencia de ciclos de retroalimentación	¿Los resultados de la evaluación retroalimentan sistemáticamente la planificación futura?

Fuente: propia

Evaluación del liderazgo directivo en la evaluación y seguimiento

La evaluación del liderazgo directivo es fundamental en los procesos de evaluación y seguimiento en la gestión educativa, ya que el directivo es el actor clave que impulsa, coordina y asegura que estos procesos se realicen de manera efectiva, su liderazgo no solo impacta en los resultados académicos, sino también en el clima laboral y en la cultura de mejora continua de toda la institución educativa.

Podemos analizar la alineación estratégica, siempre y cuando un líder directivo es quien traduce la visión y misión de la institución en acciones concretas, pues la evaluación de su liderazgo permite verificar si sus decisiones y acciones están alineadas con los objetivos del proyecto educativo institucional, y si el seguimiento muestra que los indicadores clave no están mejorando, la evaluación del liderazgo puede determinar si se están promoviendo las estrategias adecuadas, las cuales van a determinar el impacto en el desempeño docente, ya que un líder eficaz motiva, asesora y provee a sus docentes mediante las herramientas y el perfeccionamiento docente necesarios, por lo que evaluar el

liderazgo permite identificar si la dirección de la institución educativa está creando un ambiente de apoyo profesional que se traduce en una mejora en la práctica pedagógica y, por ende, en los resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje en los estudiantes.

Si el directivo valora estos procesos, los aplica de manera transparente y utiliza los resultados para la toma de decisiones, es más probable que el resto de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y personal) también los adopte, ya que la evaluación del liderazgo, por lo tanto, es una forma de medir el compromiso con la mejora continua y al mismo tiempo provee información valiosa para los entes superiores o para la misma institución educativa, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora llevando a la implementación de programas de formación para directivos, a la reasignación de responsabilidades o a la implementación de políticas de apoyo que fortalezcan el liderazgo en la institución educativa.

Tabla 19: Evaluación del liderazgo en la dimensión directiva para la gestión educativa

Indicador	Descripción	Herramientas
Compromiso del liderazgo	Nivel de involucramiento y promoción activa de los procesos de seguimiento y evaluación por parte del director y su equipo.	Autoevaluación del directivo: rúbricas o cuestionarios de autoevaluación sobre sus prácticas de seguimiento y evaluación.
Capacitación, perfeccionamiento en evaluación y seguimiento.	Participación del equipo directivo en formación sobre metodologías de evaluación y uso de datos.	Evaluación 360°: recopilar feedback de pares, superiores y subordinados sobre las habilidades del director en esta área.
Creación de una cultura de evaluación.	Percepción de la comunidad sobre si la escuela valora la rendición de	Entrevistas y observaciones: para apreciar la capacidad del director para

	cuentas, el aprendizaje de los errores y la mejora continua.	facilitar discusiones basadas en datos, tomar decisiones informadas y promover la rendición de cuentas.
Habilidad para interpretar y comunicar datos	Capacidad del director para comprender los resultados de las evaluaciones y comunicarlos de manera efectiva a diferentes audiencias.	

Fuente: propia

Consideraciones fundamentales para una evaluación efectiva en la dimensión directiva:

La evaluación efectiva en la dimensión directiva es fundamental para una institución educativa, porque permite a los líderes comprender el estado actual, identificar sus fortalezas y debilidades, y tomar decisiones informadas para

la mejora continua, sin una evaluación adecuada, la gestión se vuelve reactiva, sin un rumbo claro y con poca capacidad para responder a los desafíos de manera proactiva. Para que una evaluación en la dimensión directiva sea verdaderamente efectiva, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Liderazgo Pedagógico:** el directivo debe ser un líder pedagógico, no solo un administrador, significa que la evaluación no solo debe enfocarse en procesos administrativos, sino también en cómo el liderazgo del directivo impacta directamente en la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.
- b) Participación de la comunidad educativa:** una evaluación efectiva debe ser un proceso participativo, capaz de involucrar a docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo y demostrando su perspectiva y retroalimentación son esenciales para obtener una visión completa y veraz de la realidad institucional, promoviendo la transparencia y fortalece el sentido de pertenencia.

- c) Uso de evidencias:** la evaluación debe basarse en datos y evidencias concretas dentro de estas se incluyen los resultados académicos, encuestas, observaciones de clase, informes de proyectos y cualquier otra información que sustente los juicios y conclusiones, siendo las evidencias son la base para la toma de decisiones y para la formulación de planes de mejora.
- d) Enfoque en la mejora continua:** el objetivo principal de la evaluación no es sancionar, sino mejorar, puesto que la evaluación debe ser vista como una herramienta para identificar áreas de oportunidad y desarrollar planes de acción para superarlas, mediante un enfoque de mejora continua fomenta la reflexión, la innovación y el crecimiento profesional.
- e) Comunicación efectiva:** los resultados de la evaluación deben ser comunicados de manera clara y oportuna a toda la comunidad educativa, cabe destacar que la transparencia en la comunicación ayuda a generar confianza y a alinear a todos los miembros de la institución en los objetivos de mejora.

2.10. Desarrollo profesional en la dimensión directiva para la gestión educativa

El desarrollo profesional en la dimensión directiva para la gestión educativa se refiere al proceso continuo y estratégico de potenciar las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes de los líderes directivos, coordinadores de área del conocimiento y todo el equipo que ejerce funciones de dirección, con el fin de mejorar su desempeño, fortalecer su liderazgo pedagógico y administrativo, y, en última instancia, elevar la calidad de la educación que ofrece la institución educativa, la trayectoria del proceso de enseñanza - aprendizaje que acompaña la evolución de los directivos a lo largo de su carrera, se basa en la idea de que un liderazgo directivo competente y actualizado es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa.

Objetivos del desarrollo profesional directivo

- a) Fortalecer el liderazgo pedagógico:** perfeccionar a los directivos para que se conviertan en líderes del aprendizaje, capaces de inspirar y guiar a los

docentes hacia prácticas pedagógicas innovadoras y efectivas.

- b) Mejorar la gestión administrativa:** dotarlos de herramientas para una administración eficiente de recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos, así como en la planificación estratégica y operativa, y toma de decisiones informada.
- c) Desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación:** potenciar su capacidad para comunicarse eficazmente con todos los estamentos de la comunidad, gestionar conflictos, fomentar la colaboración y construir un clima positivo.
- d) Actualización en tendencias educativas y normativas:** mantener a los directivos al tanto de las últimas investigaciones en pedagogía, nuevas tecnologías educativas, cambios curriculares y marco legal vigente.
- e) Fomentar la cultura de mejora continua:** impulsar en los directivos la mentalidad de autoevaluación, reflexión crítica y búsqueda constante de la excelencia.

- f) Asegurar la sostenibilidad y adaptabilidad institucional:** preparar a los líderes para anticipar y responder a los desafíos del entorno, garantizando la relevancia y permanencia en la institución educativa.

Para el análisis de las áreas fundamentales en el desarrollo profesional para los directivos lo describimos en la tabla 20 pues esta enmarca el desarrollo profesional para directivos como acción fundamental, porque les permite adquirir y fortalecer las competencias necesarias para liderar instituciones educativas de manera efectiva en un entorno dinámico, reconociendo que un directivo bien preparado no solo gestiona la operación diaria, sino que también impulsa la innovación pedagógica, mejora los resultados académicos y fomenta una cultura institucional positiva. En estos momentos de cambios en el sector educativo ignorar estas áreas fundamentales conduce a una gestión deficiente, desmotivación del personal y estancamiento de la organización.

Tabla 20: Desarrollo profesional para directivos

Áreas en el desarrollo profesional	Contenidos a desarrollar en las áreas
Liderazgo pedagógico	Diseño y gestión curricular.
	Supervisión y retroalimentación pedagógica a docentes (coaching).
	Estrategias de evaluación del aprendizaje.
	Promoción de metodologías activas e innovación educativa.
	Análisis de datos de rendimiento estudiantil para la toma de decisiones pedagógicas.
	Liderazgo para la inclusión y diversidad.
	Diseño y gestión curricular.
Desarrollo personal del líder	Inteligencia emocional y autogestión.
	Manejo del estrés y bienestar.
	Ética directiva y profesionalismo.
	Resiliencia y capacidad de adaptación al cambio.

Gestión estratégica y operativa	Elaboración y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional
	Planificación estratégica y operativa.
	Toma de decisiones basada en evidencia.
	Gestión de proyectos educativos.
Gestión de recursos	Humanos, selección, desarrollo, evaluación y motivación del personal docente y administrativo. gestión del clima laboral.
	Financieros, presupuestación, contabilidad, búsqueda de financiación y rendición de cuentas.
	Materiales y de infraestructura, planificación, adquisición, mantenimiento y optimización de espacios y equipamiento.
	Tecnológicos, integración de tecnologías de la información en la gestión y en la pedagogía, ciberseguridad, gestión de plataformas

	educativas, herramientas para inteligencia artificial.
Comunicación y relaciones interpersonales	Comunicación efectiva (oral y escrita) con diversos públicos.
	Negociación y resolución de conflictos.
	Fomento del trabajo en equipo y la colaboración.
	Relaciones con la comunidad padres, autoridades, otras instituciones.
Legislación y normativa educativa	Conocimiento y aplicación del marco legal que rige la educación en el país.
	Políticas educativas actuales.

Fuente: propia

Modalidades del perfeccionamiento y desarrollo profesional directivo

El del perfeccionamiento y desarrollo profesional de los directivos se ha vuelto cada vez más crucial, y las modalidades para llevarlo a cabo son variadas, ya que buscan adaptarse a las necesidades específicas de cada directivo y el contexto de la institución educativa. A

continuación, en la tabla 21 se detallan algunas de las modalidades más comunes y efectivas:

Tabla 21: Modalidades y mecanismo para el perfeccionamiento y desarrollo profesional directivo

Modalidades	Mecanismos	Descripción
Formación formal y académica	Diplomados	Programas estructurados ofrecidos por universidades e instituciones académicas que profundizan en áreas como gestión educativa, liderazgo escolar, finanzas y currículo, estos programas suelen tener una duración de uno a dos años y culminan con la obtención de un título o diploma.
	Posgrados	
	Maestrías	
	Cursos	
	Seminarios	

	Talleres	Actividades de menor duración, son específicas en un tema a desarrollar.
Avanzadas de perfeccionamiento y desarrollo profesional continuo	Coaching y mentoría:	Consiste en un acompañamiento individualizado por parte de un directivo más experimentado mentor o un experto externo coach.
	Comunidades de aprendizaje profesional	Grupos de directivos de diferentes instituciones educativas que se reúnen periódicamente para compartir experiencias, analizar problemas comunes y construir soluciones de

		forma colaborativa. Esta modalidad fomenta el proceso de enseñanza - aprendizaje entre pares y la creación de redes de apoyo.
	Estudio de clases	Aunque es una modalidad más conocida para docentes, también se adapta a los directivos, para este un grupo de directivos planifica, observa y analiza de manera conjunta una clase o un proceso pedagógico para mejorar la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.

	Observación y retroalimentación	Un directivo observa la práctica de otro directivo o docente y luego le brinda retroalimentación constructiva, en esta modalidad permite un aprendizaje práctico y directo, fomentando la reflexión sobre la propia práctica.
	Investigación-acción	Los directivos participan en un proceso cíclico de identificación de un problema, recolección de datos, implementación de una solución y evaluación de los resultados, durante el

		desarrollo de esta modalidad se fomenta la capacidad de investigar, innovar pedagógicamente y mejorar de forma continua desde la propia institución educativa.
Formación en línea	Cursos en línea y plataformas digitales	La tecnología ha abierto nuevas posibilidades para el desarrollo profesional, los directivos pueden acceder a cursos, webinars y recursos en línea de manera flexible, adaptándose a sus horarios y necesidades, el desarrollo de estas modalidades puede ser sincrónicas (con clases en

		vivo) o asincrónicas (a su propio ritmo).
Prácticas y visitas a otras instituciones educativas	Visitas de estudio	Los directivos visitan otras instituciones educativas que han logrado resultados destacados para observar de primera mano sus prácticas, modelos de gestión y cultura escolar, esto les permite aprender de las buenas prácticas y adaptar ideas a su propio contexto.

Fuente: propia

El perfeccionamiento y el desarrollo profesional en la dimensión directiva no es un gasto, sino una inversión estratégica que impacta directamente en la capacidad de la institución educativa para ofrecer una educación de calidad, adaptarse a los desafíos del siglo XXI y cumplir eficazmente su misión en la comunidad.

Evaluación del perfeccionamiento y desarrollo profesional en la dimensión directiva para la gestión educativa

Desarrollar la evaluación del perfeccionamiento y desarrollo profesional en la dimensión directiva es un proceso fundamental para la mejora de la gestión educativa, esta no debemos desarrollarla como una simple revisión, sino de un ciclo continuo de diagnóstico, acción y retroalimentación que debe estar alineado con los objetivos de la institución educativa. A continuación, se presenta en la tabla 22 las cuatro etapas y sus enfoques metodológicos para llevar a cabo esta evaluación las cuales incluyen desde el establecimiento de un marco de competencias en el cual se busca definir qué se espera de un directivo mediante el perfil de desempeño directivo que establezca las habilidades,

conocimientos y actitudes clave que se deben evaluar, siempre estas competencias deben estar alineadas con la visión y misión de la institución educativa en la cual se deben establecer indicadores claros, observables y medibles.

Otro aspecto para considerar es la implementación de instrumentos de evaluación los cuales pueden integrarse en mecanismo como:

- a) Autoevaluación: donde los directivos deben tener la oportunidad de reflexionar sobre su propio desempeño, fomentando la autoconciencia y el compromiso con la mejora.
- b) Evaluación 360°: en esta modalidad se desarrolla una visión multidimensional en la cual se ofrece una perspectiva más completa y objetiva del desempeño del directivo implica recabar retroalimentación de múltiples fuentes: docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia y superiores.
- c) Portafolios de evidencias: el directivo puede documentar su desarrollo profesional a lo largo del tiempo de proyectos liderados, informes de gestión, planes de mejora, etc.

- d) Observación de la práctica: mediante un observador externo o superior como un asesor pedagógico o un supervisor puede observar la práctica del directivo, en reuniones de equipo, la interacción con la comunidad o la resolución de problemas.

Además debemos analizar los datos y generar un diagnóstico siempre recopilando y sistematizar la información de las diversas fuentes de evaluación deben ser organizados de manera que se puedan identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora, que nos permita comparar el desempeño actual del directivo con los estándares y competencias esperadas, estas diferencias entre ambos puntos son las brechas de desarrollo que deben ser abordadas a la hora de diseñar un plan de desarrollo profesional individualizado mediante el diagnóstico, el directivo debe establecer metas de desarrollo específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo aplicando la metodología SMART y pudiendo planificar las acciones concretas a realizar para cada meta, con sus respectivos plazos y recursos necesarios, monitoreando y retroalimentando de forma continua mediante el seguimiento

periódico, la retroalimentación constructiva y la vinculación de la evaluación con la gestión educativa.

Tabla 22: Etapas y enfoques metodológicos para el desarrollo de la evaluación

Etapa	Indicadores	Descripción	Herramientas
Evaluación de la planificación del desarrollo profesional directivo	Diagnóstico de necesidades	Evidencia de un proceso sistemático para identificar las brechas de competencias en el equipo directivo.	Análisis documental: revisión de planes de desarrollo de personal, diagnósticos de necesidades de capacitación, presupuestos.
	Alineación con objetivos institucionales	Grado en que los programas de desarrollo profesional directivo están alineados con la misión, visión,	Entrevistas: con el director o el responsable de desarrollo de personal para

		valores y objetivos estratégicos de la institución.	entender el proceso de planificación.
	Variedad de modalidades	Diversidad de formatos y metodologías de desarrollo ofrecidas cursos, talleres, coaching, mentoría, comunidades de aprendizaje.	Encuestas a directivos: para preguntar si las oportunidades de desarrollo ofrecidas responden a sus necesidades identificadas.
	Diagnóstico de necesidades	Evidencia de un proceso sistemático para identificar las brechas de	

		competencias en el equipo.	
Evaluación de la participación y compromiso de los directivos	Tasa de participación	Porcentaje de directivos que asisten y completan los programas de desarrollo profesional.	Registros de asistencia y certificados: documentación de la participación y finalización de las acciones de perfeccionamiento.
	Cumplimiento de horas de formación	Promedio de horas de perfeccionamiento por directivo al año.	Encuestas de satisfacción: a los directivos sobre la calidad de los programas, la relevancia de los

			contenidos y la efectividad de los facilitadores.
	Nivel de compromiso percibido:	Opinión de los facilitadores o mentores sobre el interés y la proactividad de los directivos durante los programas.	Entrevistas: con los directivos para conocer su motivación y el valor percibido del desarrollo.
Evaluación del impacto del desarrollo profesional en el desempeño directivo	Mejora en competencias específicas	Avance en habilidades y conocimientos clave medido antes y después del desarrollo.	Evaluación del desempeño directivo: antes y después de un periodo de desarrollo, evaluando las competencias

			clave, pueden ser realizada por superiores o pares.
	Aplicación en la práctica	Evidencia de que los nuevos conocimientos y habilidades se están aplicando en el día a día del rol directivo.	Observación del desempeño: observadores perfeccionados donde observan al director en situaciones reales para identificar la aplicación de nuevas habilidades.
	Retroalimentación 360° sobre el desempeño	Percepción de superiores, pares, subordinados y	Análisis de proyectos o iniciativas lideradas: evaluar

		padres sobre la mejora en el liderazgo, gestión del director.	proyectos o cambios implementados por el director para ver si reflejan el aprendizaje del desarrollo profesional.
	Logro de metas relacionadas con el desarrollo	Cumplimiento de objetivos específicos que fueron establecidos como parte de un plan de desarrollo individual.	Análisis de datos institucionales: cotejar los resultados de desarrollo directivo con la evolución de indicadores clave de la institución educativa

Evaluación de la cultura de desarrollo profesional	Promoción de la reflexión	Existencia de espacios y mecanismos para la reflexión y el aprendizaje entre pares directivos.	Encuestas de clima laboral: preguntas específicas sobre la cultura de aprendizaje y desarrollo en la dirección.
	Reconocimiento del desarrollo	Cómo la institución educativa reconoce y valora el esfuerzo de los directivos por desarrollarse.	Grupos focales: discusiones sobre la percepción de apoyo al desarrollo profesional.
	Sentido de pertenencia y crecimiento	Percepción de los directivos sobre las oportunidades de crecimiento y	Encuestas de clima laboral: preguntas específicas sobre la cultura de

		progreso en su carrera dentro de la institución educativa.	aprendizaje y desarrollo en la dirección.
--	--	--	---

Fuente: propia

Evaluar el desarrollo profesional de la dimensión directiva es una inversión estratégica que permite a la institución educativa contar con líderes capaces, innovadores pedagógicamente y efectivos, lo que se traduce directamente en una mejor calidad educativa para los estudiantes.

2.11. Clima escolar de la dimensión directiva para la gestión educativa

El clima escolar en la dimensión directiva de la gestión educativa se refiere al ambiente emocional y social que prevalece en una institución educativa, influenciado directamente por el liderazgo, las decisiones y las prácticas del equipo directivo. Es considerado por otros autores de la gestión educativa como la atmósfera de la escuela, la cual es percibida por todos sus miembros: estudiantes, docentes, personal administrativo, padres de familia, que impacta significativamente en el bienestar, la convivencia, el rendimiento académico y la satisfacción de la comunidad.

La dimensión directiva no solo gestiona recursos o currículo, sino que es el principal responsable de fomentar y mantener un clima en la institución educativa es positivo,

seguro y propicio para el desarrollo del 'proceso de enseñanza - aprendizaje y el desarrollo integral y el éxito educativo.

Componentes fundamentales del clima escolar influenciados por la dimensión directiva

- 1. Seguridad y convivencia:** destaca la percepción de seguridad donde nos referimos: ¿Los estudiantes y el personal se sienten seguros física y emocionalmente en la institución educativa?, esto incluye la prevención del acoso bullying, la violencia y la discriminación. Mediante la existencia de reglas de convivencia claras, conocidas por todos y aplicadas de manera consistente y equitativa. Y el manejo de conflictos destacando la forma en que la dirección aborda y resuelve los conflictos entre estudiantes y personal, o entre el personal mismo.
- 2. Relaciones interpersonales:** se desarrolla mediante las relaciones alumno - alumno, alumno – docente, docente – docente, directivo – docente / personal y las relaciones escuela - familia.

- 3. Ambiente de aprendizaje:** exponiendo las expectativas claras tanto académicas y de comportamiento para todos los estudiantes y el personal, generando la motivación y el compromiso donde el clima debe ser estimulante, promoviendo la participación destacándose por el apoyo académico y socioemocional incluyendo la existencia de programas de apoyo para estudiantes con dificultades o necesidades especiales y el fomento de la innovación pedagógica.
- 4. Participación y sentido de pertenencia:** integrando las oportunidades de participación en la toma de decisiones y en la vida de la institución educativa, la identidad institucional generando sentimiento de orgullo y pertenencia donde la dirección promueve la celebración de logros, destacando su historia o su contribución a la comunidad y la equidad e inclusión asegurándose de que todos los miembros se sientan valorados, respetados e incluidos, independientemente de sus diferencias.

Rol por desarrollar por la dimensión directiva frente al clima de la institución educativa para la gestión educativa

Los directivos son los principales arquitectos y modeladores del clima en la institución educativa a través de:

- a) Liderazgo:** sus propias acciones, su ética, su forma de comunicarse y de resolver problemas son el modelo para toda la comunidad.
- b) Comunicación de valores:** mediante establecer y promover los valores que rigen la convivencia y el aprendizaje en la institución educativa.
- c) Políticas y normativas:** crear e implementar políticas claras de convivencia, disciplina positiva, prevención de acoso, etc.
- d) Gestión de recursos humanos:** consiste en contratar personal con habilidades interpersonales adecuadas, promover el desarrollo profesional en manejo de aula y gestión emocional, y asegurar un clima laboral justo.

- e) Canales de comunicación:** establecer y mantener canales de comunicación abiertos y bidireccionales con todos los estamentos.
- f) Resolución de conflictos:** intervenir de manera justa y pedagógica en los conflictos.
- g) Promoción de la participación:** generar espacios y estructuras para que la comunidad se involucre.
- h) Cuidado del ambiente físico:** un entorno limpio, seguro y atractivo también contribuye a un clima positivo.

Evaluación del clima escolar de la dimensión directiva para la gestión educativa

Evaluar el clima escolar desde la perspectiva de la dimensión directiva en una institución educativa es fundamental, ya que el liderazgo es el principal arquitecto y modelador de la atmósfera en que se vive, pues un clima positivo, seguro y propicio para el proceso de enseñanza - aprendizaje es un indicador directo de una gestión directiva efectiva, donde esta evaluación debe ser sistemática y multifacética, capturando las percepciones de todos los miembros de la comunidad educativa. Mediante la tabla 23,

les presentó una propuesta metodológica diseñada en tres etapas que nos permiten evaluar el clima escolar, enfocándose en la influencia del equipo directivo:

Tabla 23: Etapas, indicadores y herramientas de la evaluación del clima escolar de la dimensión directiva para la gestión educativa

Etapas	Indicadores	Descripción	Herramientas
Percepción de seguridad y convivencia	Percepción de seguridad	Nivel de acuerdo en que la institución educativa es un lugar seguro física y emocionalmente para estudiantes y personal.	Encuestas de clima escolar: cuestionarios anónimos para estudiantes, docentes, personal administrativo y padres con preguntas específicas sobre seguridad, normas, equidad y manejo de conflictos por parte de los directivos.
	Claridad y consistencia normativa	Porcentaje de la comunidad que conoce las normas de convivencia y percibe que se aplican de	Grupos focales: sesiones con cada grupo para profundizar en sus experiencias y percepciones de seguridad y convivencia.

		manera justa y consistente por los directivos.	
	Manejo de conflictos y acoso	Percepción de la efectividad de la dirección para prevenir, detectar y resolver casos de acoso (bullying), violencia o conflictos.	Análisis de registros: incidencias de disciplina, reportes de acoso, actas de mediación.
	Cultura de inclusión	Nivel de acuerdo en que la institución educativa es un lugar donde todos se sienten respetados y valorados, sin discriminación.	Observación de espacios: recorridos por la institución educativa para identificar si las normas están visibles, si los espacios se sienten seguros.

Calidad de las relaciones interpersonales	Relación directivo-docente / personal	Nivel de acuerdo en que los directivos son accesible, escucha activamente, brinda apoyo, reconoce el esfuerzo y fomenta un trato respetuoso y justo.	Encuestas de clima organizacional: dirigidas a docentes y personal administrativo, con ítems sobre el liderazgo del director en la construcción de relaciones.
	Colaboración docente	Percepción de los docentes sobre el fomento de trabajo en equipo, comunidades de aprendizaje y apoyo mutuo promovido por los directivos.	Evaluación 360° del liderazgo directivo: recopilar feedback anónimo de superiores, pares, subordinados y padres sobre las habilidades relacionales de los directivos.
	Relación institución	Nivel de satisfacción de los padres con la	Entrevistas: con líderes de grupos, representantes de

	educativa - familia	comunicación, la apertura de los directivos y su participación en la vida escolar.	padres y docentes para obtener detalles sobre la calidad de las interacciones.
	Percepción de confianza	Nivel de acuerdo en que existe un ambiente de confianza mutua entre los directivos y los demás grupos.	Observación de interacciones: observar cómo los directivos se relacionan en reuniones, pasillos, eventos, etc.
Ambiente de aprendizaje y participación	Fomento de altas expectativas	Percepción de estudiantes y docentes sobre si los directivos promueven un ambiente de altas expectativas académicas y de desarrollo.	Encuestas de clima escolar: incluyendo preguntas sobre el apoyo al aprendizaje, la valoración de la creatividad y las oportunidades de involucramiento.

	Apoyo a la innovación pedagógica	Percepción de los docentes sobre el apoyo y el espacio que los directivos les brinda para implementar nuevas metodologías o proyectos innovadores.	Grupos focales con estudiantes: para entender cómo perciben su ambiente de aprendizaje y su nivel de participación.
	Oportunidades de participación	Número y efectividad de los espacios donde estudiantes, docentes y padres pueden participar en decisiones o proponer mejoras.	Revisión de proyectos: analizar la existencia de proyectos impulsados por los directivos que fomenten la innovación pedagógica o la participación.
	Sentido de pertenencia	Nivel de acuerdo en que los miembros de la comunidad sienten	Análisis de planes de estudio: ver si el currículo y las metodologías fomentan un

		orgullo y un fuerte sentido de pertenencia a la institución educativa.	aprendizaje activo y motivador, lo cual es reflejo del liderazgo pedagógico directivo.
--	--	--	--

Fuente: propia

Consideraciones fundamentales para la evaluación efectiva del clima escolar en la dimensión directiva de la gestión educativa

La evaluación efectiva del clima escolar en la dimensión directiva es crucial porque proporciona a los líderes escolares una herramienta para entender la dinámica de su comunidad, lo que les permite tomar decisiones informadas para mejorar el ambiente educativo. Al medir aspectos como la comunicación, la participación, y la resolución de conflictos, los directivos pueden identificar fortalezas y debilidades, esencial para promover un entorno de trabajo positivo que, a su vez, influye directamente en el rendimiento académico y el bienestar de estudiantes y docentes, dentro de estas consideraciones encontramos:

- a) Enfoque formativo:** su objetivo principal es identificar fortalezas y áreas de oportunidad para que el equipo directivo mejore su capacidad de generar un clima escolar positivo.
- b) Confidencialidad y anonimato:** asegurar que las encuestas y grupos focales sean anónimos para fomentar respuestas honestas y directas.

- c) Triangulación de datos:** utilizar múltiples fuentes y métodos como: encuestas, entrevistas, observación, análisis de registros, para obtener una visión completa y validada.
- d) Periodicidad:** evaluar el clima escolar de forma regular lo que permite monitorear tendencias y medir el impacto de las intervenciones directivas a lo largo del tiempo.
- e) Contexto específico:** adaptar las preguntas y los indicadores a las características y desafíos particulares de la institución educativa, así como a las normativas.
- f) Retroalimentación constructiva y plan de mejora:** los resultados de la evaluación deben ser comunicados de manera clara y con un enfoque en soluciones, el equipo directivo debe desarrollar un plan de acción concreto con responsables y plazos para abordar las áreas identificadas.

Al evaluar de manera sistemática el clima escolar desde la perspectiva de la dirección, una institución educativa puede asegurarse de que su liderazgo está

construyendo un ambiente seguro, positivo y estimulante, que es la base para el éxito académico y el bienestar de toda la comunidad.

2.12. Resumen del capítulo - Dimensión directiva para la gestión educativa

La dimensión directiva es una de las esferas fundamentales de la gestión educativa, centrada en el liderazgo estratégico y la coordinación general de la institución educativa, su función principal es guiar y promover el mejoramiento continuo de la institución educativa, asegurando que se cumpla con la misión y visión educativa, se diferencia de otras dimensiones de la gestión educativa al enfocarse en la visión global y la toma de decisiones que afectan a toda la comunidad educativa.

El liderazgo pedagógico dentro de la dimensión directiva se enfoca en la mejora continua del proceso de enseñanza – aprendizaje, este se aleja de un rol puramente administrativo para centrarse en la calidad

educativa, convirtiendo a los directivos en líderes académico que inspira y guía a toda la comunidad educativa hacia el éxito de los estudiantes. Considerando como funciones principales la creación de una visión compartida, el fomento de la colaboración docente, el apoyo y acompañamiento, la gestión del currículo y el uso de datos para la mejora, esto ayuda a identificar qué está funcionando y qué necesita ser ajustado. En esencia, el liderazgo pedagógico transforma al director en un agente de cambio que, en lugar de simplemente gestionar, inspira y empodera a su equipo para alcanzar la excelencia académica, impactando directamente en los resultados de los estudiantes.

La integración de la investigación educativa es esencial para el liderazgo pedagógico porque proporciona a los directores las herramientas y los datos necesarios para tomar decisiones informadas y estratégicas que impacten directamente en la mejora

del proceso de enseñanza – aprendizaje, en lugar de depender de la intuición educativa o de prácticas tradicionales, el líder pedagógico utiliza la investigación para basar sus acciones en evidencia empírica, donde se convierte de un simple gestor a un catalizador de cambio y un aprendiz continuo, capaz de guiar a su institución educativa hacia la excelencia académica con base en el conocimiento y la reflexión.

La evaluación del liderazgo pedagógico es crucial para la dimensión directiva de la gestión educativa porque permite medir su efectividad, identificar áreas de mejora y asegurar que las acciones de los directivos que estén alineadas con el objetivo principal de la institución educativa: el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, sin esta evaluación, el liderazgo podría centrarse en aspectos administrativos sin impacto real en la calidad de la enseñanza. Además, al ser un proceso cíclico, la evaluación impulsa una cultura de mejora continua,

donde los resultados de una evaluación se usan para establecer nuevas metas y estrategias, creando un ciclo virtuoso de planificación, acción y reflexión que beneficia a toda la institución educativa.

La planificación estratégica y operativa es esencial para la dimensión directiva de la gestión educativa porque transforma la visión de la institución educativa en acciones concretas, es considerado como el proceso que asegura que las metas a largo plazo (estratégicas) se traduzcan en tareas diarias y anuales (operativas), garantizando que todos los esfuerzos de la comunidad educativa estén alineados y sean efectivos. En resumen, mientras la planificación estratégica define hacia dónde va la institución educativa, la planificación operativa detalla cómo va a llegar allí, ya que ambas son indispensables para un liderazgo directivo efectivo que busque la mejora continua y el éxito educativo.

La toma de decisiones es fundamental de la dimensión directiva en la gestión educativa, se define como el proceso por el cual la dirección de la institución educativa analiza la información, evalúa alternativas y selecciona un curso de acción para resolver problemas, aprovechar oportunidades y guiar a la institución educativa hacia el logro de sus objetivos. Su importancia es vital porque cada decisión, desde la más pequeña hasta la más trascendental, tiene un impacto directo en el funcionamiento de la institución educativa, el bienestar de la comunidad y, en última instancia, en la calidad del aprendizaje. En resumen, la toma de decisiones es la habilidad que define la efectividad del liderazgo educativo, mediante la elección de una opción, sino de hacerlo de manera informada, ética y con una visión clara del impacto que tendrá en la comunidad educativa, desarrollando la capacidad de convertir los desafíos en oportunidades y de transformar una visión en una realidad educativa.

La comunicación y articulación son elementos fundamentales de la dimensión directiva en la gestión educativa, son componentes esenciales porque garantizan que la visión, los objetivos y las decisiones de la dirección sean entendidos y adoptados por toda la comunidad educativa, podemos asegurar que, sin una comunicación efectiva, la dirección de la institución educativa se aísla, y las iniciativas de mejora, por bien intencionadas que sean, fracasan, de conjunto con la articulación se refiere a la coordinación de los diferentes elementos de la institución educativa para que trabajen de manera coherente hacia un objetivo común. En síntesis, la comunicación y articulación son la base que permite a la dirección unir a la comunidad educativa, creando un ambiente de trabajo cohesivo y colaborativo que es indispensable para el éxito educativo.

La gestión de recursos en la dimensión directiva es elemental porque asegura que la institución

educativa tenga todo lo necesario para funcionar de manera efectiva y lograr sus objetivos educativos, siendo los directivos los principales responsable de planificar, organizar, utilizar y evaluar los recursos financieros, humanos y materiales, garantizando que se usen de manera eficiente y equitativa para beneficiar a toda la comunidad educativa como la base que sostiene todas las demás acciones que se gestiona eficientemente mediante los recursos puede transformar una institución educativa, creando un entorno de aprendizaje rico, seguro y propicio para el éxito de todos sus miembros.

La evaluación y el seguimiento son procesos fundamentales para la dimensión directiva en la gestión educativa, ya que son el cierre del ciclo de mejora continua, pues permiten a los directivos no solo medir el impacto de sus decisiones y acciones, sino también aprender de ellas para ajustar el rumbo de la institución educativa, cabe señalar que sin una

evaluación rigurosa y un seguimiento constante, la dirección operaría a ciegas, sin saber si los esfuerzos y recursos están generando los resultados esperados. Debemos considerar como puntos fundamentales la medición de la efectividad lo que nos permite tratar de pasar de la intención a la evidencia, la retroalimentación para la toma de decisiones mediante los datos obtenidos de la evaluación son la principal fuente de información para tomar decisiones futuras, el fomento de la rendición de cuentas donde se comunica a la comunidad educativa los resultados de manera transparente demuestra su compromiso con la calidad y la mejora, y genera confianza en su gestión y de esta forma permitiendo un impulso a la mejora continua lo que permite a los directivos identificar nuevas oportunidades de mejora, celebrar los logros y mantener a la comunidad educativa enfocada en el crecimiento constante.

El desarrollo profesional en la dimensión directiva fundamental porque perfecciona, capacita a los líderes educativos para enfrentar los desafíos complejos y cambiantes de la educación, hoy se centra en el crecimiento de habilidades de liderazgo pedagógico, gestión estratégica y manejo de personas, un equipo directivo que se forma de manera continua puede tomar decisiones más informadas y, en última instancia, impactar positivamente en el rendimiento estudiantil y el clima educativo. Esto fomenta una cultura en la que tanto docentes como directivos están comprometidos con su crecimiento profesional, lo que eleva el nivel de toda la institución educativa.

El clima escolar en la dimensión directiva es elemental porque es un reflejo directo del liderazgo y la gestión de la institución educativa, donde los directivos tiene la responsabilidad de crear y mantener un ambiente positivo, seguro y de apoyo, que impacte

directamente en el bienestar de toda la comunidad educativa, el desempeño académico y la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje. Además, al gestionar el clima educativo, se establecen las normas de convivencia y fomenta la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, pues un clima escolar favorable promueve la resolución constructiva de conflictos, la empatía y la colaboración entre estudiantes, docentes y padres, esto crea una comunidad educativa más unida y cohesiva.

**2.13. Cuestionario del capítulo - Dimensión
directiva para la gestión educativa**

1- Analice las siguientes expresiones y diga si son verdaderas o falsas, justifique las falsas:

_____ La toma de decisiones requiere un análisis riguroso de la información disponible y una consideración de las posibles consecuencias.

_____ La comunicación y articulación frena el trabajo colaborativo y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar.

_____ La gestión de recursos: optimiza los recursos disponibles como son los: financieros, humanos, materiales y tecnológicos para garantizar un ambiente de aprendizaje adecuado, dentro

_____ El clima escolar se basa en el respeto, confianza y sana convivencia, donde todos se sientan seguros y motivados.

_____ El liderazgo pedagógico consiste en administrar, guiar y motivar a los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas, mediante los recursos.

_____ En la planificación estratégica se define la visión, misión, valores, objetivos y planes de acción para alcanzarlos.

_____ La evaluación y seguimiento controla y a su vez frena de los planes y programas, evaluar el desempeño institucional e implicando el uso de indicadores esporádicamente.

_____ El desarrollo profesional solo desarrolla la capacitación continua del personal administrativo.

- 2- El desarrollo profesional permite promover la formación, perfeccionamiento y capacitación continua, reconociendo su importancia para la mejora de la calidad educativa, este se puede desarrollar en una institución educativa para tres grupos. Mencione los mismos y explique mediante un ejemplo uno de los mismos.
- 3- Analice la siguiente frase: “el líder inspira y motiva a sus colectivos docentes, transmitiendo pasión por la educación y el proceso de enseñanza – aprendizaje, generando expectativas sobre el potencial de los estudiantes y de su propio equipo de trabajo, desarrollando en ellos el empoderamiento”. Argumente la misma si está de acuerdo con ella.
- 4- En el estudio del liderazgo pedagógico en la dimensión directiva para la gestión educativa se plantea que se desarrolla mediante un proceso sistemático. Exponga su criterio sobre esta propuesta.
- 5- La planificación estratégica institucional de cualquier institución educativa donde desarrollas tus prácticas y

responder las siguientes preguntas:, Responda las mismas

- a) ¿Quiénes somos como institución?
- b) ¿En qué nos queremos convertir a futuro?
- c) ¿Qué principios guían nuestro accionar?
- d) ¿Cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? (Análisis interno y externo)
- e) ¿Qué metas queremos alcanzar en los próximos 3 a 5 años?
- f) ¿Cuáles son los caminos para lograr esas metas?

6- El plan operativo anual de cualquier institución educativa, debe seguir una serie de elementos a su vez deben responder a preguntas como: Responda las mismas

- a)¿Qué actividades específicas realizaremos este año para avanzar en nuestros objetivos estratégicos?
- b)¿Quién será el responsable de cada actividad?
- c)¿Cuándo se llevarán a cabo estas actividades?

d) ¿Qué recursos (humanos, financieros, materiales o tecnológicos) necesitamos?

e) ¿Cómo mediremos el éxito de cada actividad?

7- A continuación, te presentamos un gráfico resumen con la comparación entre la planificación estratégica institucional y la planificación operativa anual. Complete los espacios en blanco.

Características	Planificación estratégica	Planificación operativa
Horizonte temporal		
Alcance		
Flexibilidad		
Riesgo		

8- La Matriz DAFO incluye las debilidades, las amenazas, las fortalezas, y las oportunidades, es una herramienta esencial de análisis estratégico para cualquier institución educativa, nos permite realizar un diagnóstico completo de la situación interna y externa, identificando los factores clave que pueden influir en el logro de sus objetivos. A continuación, le mencionamos algunas donde usted debe clasificarlas.

	Modelo educativo innovador
	Liderazgo débil
	Adopción de la inteligencia artificial
	Metodologías de enseñanza obsoletas
	Crisis económica
	Mayor énfasis en la sostenibilidad
	Falta de planificación estratégica
	Uso de redes sociales
	Personal docente altamente calificado
	Comunicación interna deficiente
	Competencia de otras instituciones educativas
	Falta de evaluación del desempeño docente
	Ataques cibernéticos por los competidores
	Relación sólida con padres de familia
	Alianzas estratégicas con empresas, ONGs u otras instituciones
	Infraestructura moderna
	Rotación alta de personal
	Cambios frecuentes en las políticas educativas
	Crecimiento de la demanda
	Falta de recursos bibliográficos

9- A la hora de cruzar las debilidades, las amenazas, las fortalezas, y las oportunidades como elementos de la matriz, obtenemos cuatro estrategias. Complete el siguiente gráfico

Integración de:	Estrategia:
FO (Fortalezas-Oportunidades)	
DO (Debilidades-Oportunidades)	
FA (Fortalezas-Amenazas)	
DA (Debilidades-Amenazas)	

10-La evaluación de la calidad y su impacto en el proceso de toma de decisiones se integran cinco pasos descríbalos brevemente.

11-Cite tres métodos y herramientas de evaluación para la comunicación de una institución educativa.

12-Dada las siguientes características que se muestran en la tabla diga el tipo de recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa que se hace referencia

	Diseño, implementación, evaluación curricular para la actualización del plan de estudios.
	Sistemas de gestión del aprendizaje, software educativo, sistemas de gestión administrativa, herramientas de comunicación, programas de ofimática.
	Aulas, laboratorios, bibliotecas, patios, canchas deportivas, comedores,

	auditorios, oficinas. Incluye su construcción, mantenimiento, mejora, seguridad y adecuación a las normativas.
	Planificación, elaboración, asignación y control de los fondos (\$) de la institución educativa.
	Contenidos educativos y didácticos para la educación en línea, plataformas interactivas, simulaciones, aulas virtuales.
	Acceso a internet, redes cableadas y wifi y su mantenimiento
	Libros de texto, cuadernos, útiles escolares, material de arte, kits de ciencia.
	Profesores, personal de apoyo pedagógico, psicólogos educativos, orientadores educativos.

13-En el momento de la evaluación de los recursos en la dimensión directiva para la gestión educativa, nos preguntamos: ¿Cómo la gestión de recursos contribuye a la mejora del proceso enseñanza - aprendizaje y al desarrollo integral de los estudiantes? Responda la pregunta antes señalada

- 14-Cite tres objetivos a desarrollar por la institución educativa para el profesional directivo
- 15-Considera usted que las prácticas y visitas a otras instituciones educativas se considere como mecanismo para el perfeccionamiento y desarrollo profesional directivo. Ejemplifique
- 16-Valoraría usted que la triangulación de datos como elemento que participe en la evaluación efectiva del clima escolar en la institución educativa. Argumente

**CAPÍTULO 3- DIMENSIÓN PEDAGÓGICA -
CURRICULAR DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La primera tarea de la educación es agitar la vida, pero dejándola libre para que se desarrolle

María Montessori

3.1. Introducción a la Dimensión pedagógica - Curricular de la gestión educativa

La gestión educativa, en su complejidad y multifacética naturaleza, se ha consolidado como un pilar fundamental para la calidad y la equidad en los sistemas de enseñanza, su componente directivo, ha sido ampliamente estudiado, es la dimensión pedagógica-curricular la que verdaderamente articula y da sentido a la razón de ser de cualquier institución educativa, acompañado del proceso de enseñanza – aprendizaje, esta dimensión no es un simple apéndice de la gestión educativa; por el contrario, representa la razón de ser de la gestión educativa, al ser el espacio donde se diseñan, implementan y evalúan las estrategias que determinan la formación integral de los estudiantes.

Este capítulo se adentrará en el estudio profundo de la gestión pedagógica-curricular, entendida no solo como la implantación de un currículo preestablecido, sino como un

proceso dinámico y participativo que involucra a directivos, docentes y estudiantes en la construcción de experiencias del proceso de enseñanza - aprendizaje de forma significativas. Exploraremos cómo una gestión efectiva en esta dimensión trasciende la mera planificación de contenidos para centrarse en la innovación pedagógica, el desarrollo profesional docente, la evaluación formativa y la articulación coherente entre los distintos niveles de concreción curricular.

A lo largo de estas páginas, se argumentará que una gestión pedagógica-curricular es el fundamento para superar las debilidades sistémicas y aprovechar las oportunidades del entorno, convirtiendo la institución educativa en un verdadero laboratorio de aprendizaje continuo. El objetivo no es otro que ofrecer un marco teórico y práctico que permita a los líderes educativos comprender la vital importancia de esta dimensión y dotarlos de herramientas para transformar sus instituciones educativas en entornos de excelencia, donde el currículo sea una herramienta viva, flexible y al servicio del desarrollo humano.

3.2. Estructura pedagógica del capítulo

Los objetivos por desarrollar durante este capítulo

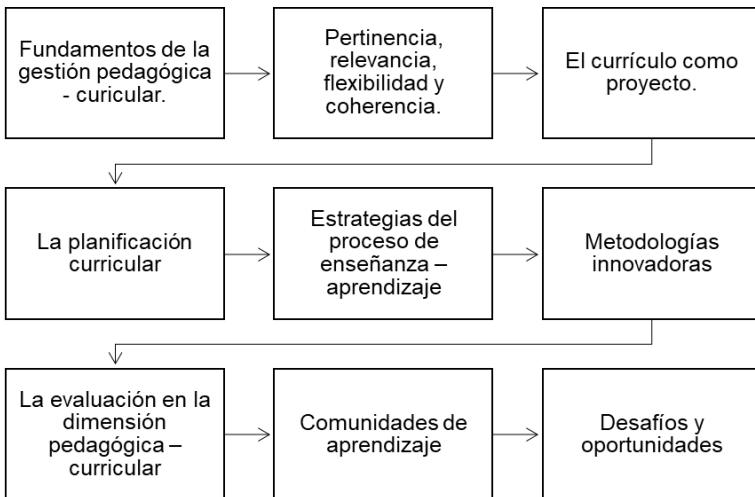
son:

- Describir la conceptualización de la dimensión pedagógica – curricular en la gestión educativa
- Analizar los principios fundamentales en la dimensión pedagógica – curricular: la pertinencia, la relevancia, la flexibilidad y la coherencia.
- Desarrollar el currículo como un proyecto vivo en la educación actual
- Exponer como ejecutar una planificación curricular efectiva
- Precisar las estrategias del proceso de enseñanza – aprendizaje
- Establecer metodologías innovadoras y como promover su adopción
- Valorar el papel de la evaluación en la dimensión pedagógica – curricular
- Explicar la necesidad de creación de comunidades de aprendizaje

- Debater los desafíos y oportunidades de la gestión pedagógica -curricular

La estructura de contenidos del capítulo se representa a continuación:

Figura 8. Estructura de contenidos de capítulos



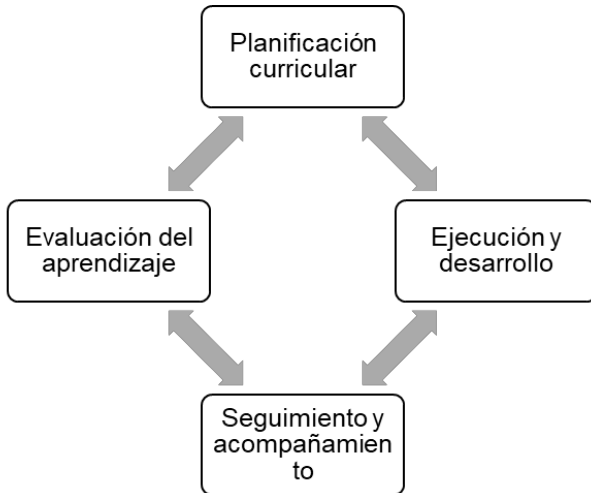
Fuente propia

3.3. Gestión pedagógica - curricular como fundamento del proceso de enseñanza – aprendizaje

La gestión pedagógica-curricular se desarrolla como un fundamento del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones educativas, como se representa en la figura 9 la cual mostramos a continuación.

Es la dimensión de la gestión educativa donde una institución educativa organiza y dirige su proyecto educativo para que sea coherente y efectivo, ya que su objetivo principal es asegurar que los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y valores que les permitirán desarrollarse plenamente en su vida personal y profesional.

Figura 9. Fases del desarrollo de la gestión



Fuente: Propia

Planificación curricular: es la fase del punto de partida, donde se definen los objetivos de aprendizaje, se seleccionan los contenidos y se diseñan las estrategias didácticas que se van a utilizar, recordemos que la planificación curricular debe ser flexible para poder adaptarse a las necesidades de los estudiantes y a los cambios del entorno social, para una institución educativa un currículo bien planificado es la base para un correcto

desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje que sea significativo y relevante.

Ejecución y desarrollo: es la segunda etapa, en la cual se ponen en práctica los planes, el docente facilita el proceso de enseñanza - aprendizaje, utilizando diversas metodologías y recursos para motivar a los estudiantes y promover su participación, cabe destacar que es crucial que el docente sea un mediador del aprendizaje, no solo un transmisor de información, pues la ejecución efectiva del currículo requiere que el docente sea creativo, flexible y esté en constante comunicación con los estudiantes.

Seguimiento y acompañamiento: en esta etapa se supervisa cómo se está llevando a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje puesto que el seguimiento permite identificar los avances y las dificultades de los estudiantes, y también las fortalezas y debilidades de las estrategias pedagógicas utilizadas. Todo esto se logra a través de la observación en el aula, la revisión de trabajos y la retroalimentación constante, ya que un buen seguimiento asegura que el proceso de enseñanza - aprendizaje no se desvíe de sus objetivos y permite realizar ajustes a tiempo.

Evaluación del aprendizaje: es un componente esencial de la gestión pedagógica, en estos tiempos no se trata solo de calificar, sino de valorar el progreso de los estudiantes y de la institución educativa en general, sus resultados de la evaluación sirven para tomar decisiones informadas sobre la mejora continua del currículo y de las prácticas docentes, recordemos que esta evaluación debe ser integral, considerando no solo los conocimientos adquiridos, sino también el desarrollo de habilidades, actitudes y valores.

Para que una institución educativa pueda evaluar la gestión pedagógica - curricular, cabe señalar que este es un proceso complejo y al mismo tiempo fundamental para asegurar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje, valorando la efectividad de las acciones y estrategias que sustentan el currículo, este proceso evaluativo debe ser un proceso continuo, sistemático e integral.

La evaluación de la dimensión pedagógica-curricular debe abarcar varias fases de su propio desarrollo, las que ya fueron descrita anteriormente y ahora presentamos una

propuesta de pregunta para el desarrollo de cada una de estas fases.

Propuesta evaluativa para cada fase del desarrollo de la gestión pedagógica – curricular

Fase: Planificación curricular

1. ¿Los objetivos de aprendizaje son claros, relevantes y pertinentes para los estudiantes?
2. ¿El currículo está alineado con las necesidades y el contexto social de la comunidad?
3. ¿Existe una secuencia lógica y coherente de los contenidos a lo largo de los diferentes niveles y asignaturas?
4. ¿Se contemplan estrategias de diversificación curricular para atender a la diversidad de los estudiantes?

Fase: Ejecución y desarrollo

1. ¿Cómo se implementan las estrategias didácticas y metodologías de enseñanza – aprendizaje?
2. ¿El docente actúa como un mediador del proceso de enseñanza - aprendizaje o como un simple transmisor de información?

3. ¿El ambiente en el aula promueve la participación, el diálogo y la colaboración?
4. ¿Se utilizan recursos y materiales educativos variados y adecuados para el proceso de enseñanza - aprendizaje?

Fase: Seguimiento y acompañamiento

1. ¿Cómo se monitorea el progreso de los estudiantes?
2. ¿Se brinda retroalimentación oportuna y constructiva a los estudiantes sobre su desempeño, perfil profesional?
3. ¿El equipo directivo, técnico - pedagógico apoya a los docentes a través de la observación de clases, la revisión de planificaciones y la formación continua?

Fase: Resultados de aprendizaje

1. ¿Los estudiantes están alcanzando los objetivos propuestos en el currículo?
2. ¿Existen datos cuantitativos y cualitativos sobre el rendimiento de los estudiantes (tasas de

aprobación, deserción, resultados en pruebas estandarizadas, etc.)?

3. ¿El aprendizaje es significativo y se relaciona con la vida y las experiencias de los estudiantes?

Otro elemento importante por explicar es que, para cada una de estas fases, se pueden utilizar indicadores específicos que permitan una evaluación más objetiva, algunos de estos indicadores los desarrollamos a continuación según sus fases y son:

Indicadores de evaluación para cada fase del desarrollo de la gestión pedagógica – curricular

Indicadores de la planificación curricular:

1. Nivel de alineación de las planificaciones docentes con el proyecto educativo institucional (PEI).
2. Porcentaje de docentes que utilizan estrategias de diversificación curricular.
3. Uso de metodologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje activo (aprendizaje basado en proyectos, resolución de problemas, etc.).

Indicadores de la ejecución y desarrollo:

1. Frecuencia de las observaciones de clases por parte del equipo directivo.
2. Calidad de la retroalimentación que reciben los docentes sobre su práctica.
3. Satisfacción de los estudiantes con las metodologías y recursos utilizados.

Indicadores de seguimiento y acompañamiento:

1. Nivel de participación de los docentes en espacios de reflexión pedagógica y trabajo colaborativo.
2. Frecuencia y calidad de la retroalimentación a los estudiantes.
3. Grado de seguimiento a estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Indicadores de resultados:

1. Porcentaje de estudiantes que alcanzan los niveles de logro esperados en las evaluaciones.
2. Reducción de las tasas de deserción escolar.
3. Resultados de encuestas a egresados y empleadores sobre la pertinencia del perfil de egreso.

Herramientas y metodologías para aplicar en cada fase del desarrollo de la gestión pedagógica – curricular

Para recopilar la información necesaria para la evaluación, se pueden utilizar diversas herramientas:

- 1. Instrumentos cualitativos:** son herramientas utilizadas para recopilar datos que son principalmente descriptivos, no numéricos, los cuales se centran en la exploración de datos complejos y profundos, buscando comprender las experiencias, perspectivas, opiniones y motivaciones de las personas, los que permiten en lugar de medir variables con números, estos instrumentos buscan obtener el "por qué" y el "cómo" detrás de los fenómenos.
 - a) Observación en el aula:** permite analizar la interacción docente-estudiante, el uso de recursos y las estrategias pedagógicas en tiempo real.
 - b) Entrevistas y grupos focales:** facilitan la recolección de percepciones y opiniones de los docentes, estudiantes, directivos y padres de familia.

c) Revisión de documentos: desarrolla el análisis de planificaciones, proyectos, evaluaciones, etc.

2. Instrumentos cuantitativos: son herramientas que se utilizan para recopilar datos numéricos de manera estructurada y estandarizada, su objetivo principal es medir variables, cuantificar fenómenos y probar hipótesis, permitiendo un análisis estadístico y la generalización de los resultados a una población más amplia.

a) Encuestas y cuestionarios: Permiten medir de forma estandarizada la percepción sobre la calidad de la gestión, la satisfacción de los actores educativos y otros datos relevantes.

b) Análisis de datos de rendimiento: Utilización de pruebas de diagnóstico, evaluaciones sumativas y resultados de pruebas externas.

3.4. Principios fundamentales en la dimensión pedagógica – curricular: la pertinencia, la relevancia, la flexibilidad y la coherencia.

Los principios fundamentales de la dimensión pedagógica - curricular son la pertinencia, la relevancia, la flexibilidad y la coherencia, estos principios actúan como elementos fundamentales para el diseño, implementación y evaluación de un currículo efectivo, asegurando que el proceso de enseñanza - aprendizaje sea significativo para los estudiantes y responda a las necesidades de la sociedad.

Para cada uno de estos principios a continuación explicaremos su definición y al mismo tiempo desarrollaremos su enfoque mediante una pregunta la cual nos permitirá valorar el diseño, implementación y evaluación de un currículo efectivo.

Pertinencia: se refiere a la conexión del currículo con el contexto social y cultural de los estudiantes, lo cual implica que los contenidos, metodologías y evaluaciones deben estar adaptados a la realidad local, las experiencias de vida y las necesidades de la comunidad, podemos exponer que un currículo pertinente respeta la identidad cultural y

promueve el desarrollo de habilidades que son útiles en el entorno inmediato de los estudiantes.

El enfoque de la pertinencia responde a la pregunta: ¿La educación es apropiada para el contexto de los estudiantes?

Las características principales de la pertinencia en la dimensión pedagógica – curricular son:

1. Contextualización: exige que el currículo esté en sintonía con el entorno social, cultural y geográfico donde se encuentran los estudiantes, significando que los ejemplos, los problemas y los temas de estudio deben estar relacionados con su vida diaria y su comunidad.

2. Inclusión cultural: un currículo pertinente respeta y valora las diversas culturas presentes en las clases y al mismo tiempo incorpora los saberes, las tradiciones y las lenguas de las comunidades locales, promoviendo la identidad cultural y el diálogo intercultural, de esta forma se evita que el currículo sea una imposición cultural externa y fomenta un sentido de pertenencia.

3. Articulación con el mundo laboral: implica que la educación prepare a los estudiantes para el futuro,

incluyendo las demandas del mercado laboral y las necesidades de desarrollo del país, no se trata solo de formar para un trabajo específico, sino de desarrollar habilidades y competencias que les permitan ser ciudadanos productivos y adaptarse a los cambios.

4. Relevancia social: busca que el currículo aborde los problemas y desafíos de la sociedad, de esta forma el proceso de enseñanza – aprendizaje se convierte en una herramienta para la acción y el compromiso social.

Relevancia: se enfoca en la utilidad y el valor de los aprendizajes para el desarrollo personal y profesional de los estudiantes a largo plazo, cabe destacar que un currículo relevante va más allá del contexto inmediato y prepara a los estudiantes para los desafíos del mundo actual y futuro, donde se incluye el desarrollo de habilidades críticas, pensamiento creativo, resolución de problemas y la capacidad de seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

El enfoque de la relevancia responde a la pregunta: ¿Lo que se aprende es útil y significativo para el futuro del estudiante?

Las características principales de la relevancia en la dimensión pedagógica – curricular son:

1. Desarrollo de habilidades para la vida: se manifiesta en la capacidad del currículo para desarrollar competencias y habilidades que son esenciales para que los estudiantes se desenvuelvan en la sociedad y el mundo laboral, donde estas habilidades van más allá del conocimiento académico e incluyen:

- a. Pensamiento crítico:** capacidad de analizar información de manera objetiva y tomar decisiones informadas.
- b. Resolución de problemas:** desarrollo de estrategias para abordar desafíos complejos.
- c. Colaboración y trabajo en equipo:** habilidad de interactuar y cooperar con otros de manera efectiva.
- d. Creatividad e innovación:** fomento de nuevas ideas y soluciones

2. Conexión con el mundo real: un currículo relevante evita el aprendizaje de datos aislados y abstractos, y conecta el conocimiento con situaciones de la vida real,

esto hace que el aprendizaje sea más interesante y fácil de asimilar para los estudiantes.

3. Preparación para el futuro: la relevancia implica que el currículo esté actualizado y responda a las necesidades de la sociedad del conocimiento y de la economía globalizada, esto incluye la incorporación de temas como:

- a. Educación digital y tecnológica:** desarrollo de competencias para el uso ético y productivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- b. Sostenibilidad y conciencia ambiental:** mediante la integración de la educación ambiental en diversas asignaturas.
- c. Ciudadanía global:** comprensión de los desafíos mundiales y el fomento del compromiso cívico.

Flexibilidad: es la capacidad del currículo para adaptarse a las necesidades, ritmos y estilos de aprendizaje de cada estudiante, esto implica la posibilidad de diversificar las metodologías de enseñanza, los recursos didácticos y los sistemas de evaluación, cabe destacar que la flexibilidad

permite que los docentes realicen adaptaciones curriculares y brinden apoyo individualizado, garantizando la inclusión de todos los estudiantes.

El enfoque de la flexibilidad responde a la pregunta: ¿Puede el currículo ajustarse para atender a la diversidad de estudiantes?

Las características principales de la flexibilidad en la dimensión pedagógica – curricular son:

1. Adaptabilidad y diversificación: mediante el currículo flexible como una guía que puede ser adaptada por los docentes en el aula, donde permite la diversificación de las metodologías de enseñanza, los recursos didácticos y las actividades de aprendizaje para atender a la diversidad de los estudiantes, significando que un mismo objetivo puede ser alcanzado de diferentes maneras.

2. Personalización del aprendizaje: la flexibilidad busca crear un camino de aprendizaje que se ajuste a las fortalezas, intereses y necesidades de cada estudiante, esto se logra a través de:

a. Adaptaciones curriculares: son modificaciones en los objetivos, contenidos o criterios de

evaluación para estudiantes con necesidades educativas especiales.

- b. Aprendizaje por proyectos:** permite que los estudiantes elijan temas de su interés para investigar, lo que aumenta su motivación y compromiso.
- c. Evaluación formativa:** utiliza una variedad de instrumentos para valorar el progreso del estudiante, más allá de los exámenes tradicionales.

3. Apertura y conexión con el entorno: un currículo flexible no se limita al aula, es abierto a la incorporación de temas emergentes, a los cambios del contexto social y a las contribuciones de la comunidad, lo que enriquece el proceso de enseñanza - aprendizaje y lo hace más relevante para los estudiantes.

Coherencia: se refiere a la articulación y armonía entre todos los elementos de la propuesta educativa, donde se incluye la relación entre los objetivos, los contenidos, las metodologías de enseñanza y las estrategias de evaluación, también implica una articulación vertical (entre niveles

educativos) y horizontal (entre diferentes asignaturas), asegurando que el currículo sea un sistema integrado y no un conjunto de partes desconectadas.

El enfoque de la coherencia responde a la pregunta: ¿Todos los componentes del currículo trabajan juntos de manera lógica y consistente?

Las características principales de la coherencia en la dimensión pedagógica – curricular son:

1. Articulación vertical: la coherencia vertical se refiere a la conexión lógica y progresiva entre los diferentes niveles, ciclos del sistema, sus contenidos y habilidades deben construirse unos sobre otros, de manera que el aprendizaje sea un proceso continuo y no un conjunto de temas aislados.

2. Articulación horizontal: La coherencia horizontal se refiere a la conexión y el diálogo entre las diferentes asignaturas en un mismo grado o nivel, de esta forma se evita la fragmentación del conocimiento y promueve una visión integral de la realidad.

3. Alineación de los elementos curriculares: La coherencia también implica que exista una alineación lógica

entre los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías de enseñanza y las estrategias de evaluación, si el objetivo es que los estudiantes desarrollen habilidades de pensamiento crítico, las metodologías deben promover el debate y el análisis, y la evaluación debe medir la capacidad de argumentación, no solo la memorización.

3.5. El currículo como proyecto vivo

El término el currículo como proyecto vivo: se refiere a una concepción del currículo que va más allá de ser un simple documento estático o una lista de contenidos y objetivos preestablecidos, es la visión del currículo como un proceso dinámico, flexible y en constante construcción.

- **Se le llama vivo**, porque, al igual que un ser vivo, se desarrolla, se adapta y evoluciona en función de la interacción con su entorno, podemos asegurar que no es algo que se implementa sin más, sino que cobra vida en la práctica diaria de las actividades docentes, de vinculación con la sociedad y la investigación, a través de la interacción entre docentes, estudiantes y la comunidad.

Características de un currículo como proyecto vivo

- 1. Es adaptativo y contextualizado:** ya que se ajusta a las necesidades, intereses y realidades de los estudiantes y de la comunidad, donde lo que se enseña y cómo se enseña no es lo mismo en un entorno rural que en uno urbano, o en un grupo de estudiantes con diversas experiencias culturales.
- 2. Es participativo:** porque involucra a todos los actores educativos (docentes, estudiantes, padres, directivos) en su diseño, desarrollo y evaluación, esto lo hace más democrático y representativo de las aspiraciones de la comunidad.
- 3. Prioriza el aprendizaje significativo:** mediante el currículo vivo se centra en el para qué del aprendizaje, en lugar de solo memorizar datos, busca que los estudiantes conecten el conocimiento con su vida, sus problemas y sus proyectos personales.

4. Promueve la reflexión y la mejora continua:

pues se considera un proyecto porque está en constante revisión, donde la evaluación no es solo para calificar a los estudiantes, sino para reflexionar sobre la efectividad de las estrategias y hacer los ajustes necesarios para mejorar.

Metodología para establecer un currículo como proyecto vivo:

1er paso: Diagnóstico participativo: es comprender el contexto en el que se va a desarrollar el currículo, lográndose a través de un diagnóstico que no solo considere el entorno social y cultural, sino que también involucre a todos los actores, donde se pueda:

- a) Identificar las necesidades y aspiraciones:** se deben realizar encuestas, entrevistas o grupos focales con estudiantes, docentes, familias y miembros de la comunidad para conocer sus expectativas.
- b) Analizar el entorno:** investigar las características de la comunidad, los desafíos sociales, las oportunidades laborales y las tradiciones locales.

2do paso: Diseño colaborativo: una vez que se tiene un diagnóstico claro, el currículo se diseña en un proceso de cocreación, aclaramos que no es una tarea exclusiva de los directivos, sino que se enriquece con las perspectivas de quienes lo van a vivir y dentro de esto se proyecta:

- a) Establecimiento de principios y valores:** Definir los pilares pedagógicos que guiarán el proyecto, como la inclusión, el pensamiento crítico o la sostenibilidad.
- b) Articulación objetivos y contenidos:** Con base en los hallazgos del diagnóstico, se seleccionan los objetivos de aprendizaje y los contenidos que sean relevantes para la comunidad.
- c) Diseño de metodologías flexibles:** Se proponen estrategias de enseñanza que permitan la adaptación y la personalización, como el aprendizaje basado en proyectos o el aprendizaje cooperativo.

3er paso: Implementación y experimentación: de un currículo vivo no es un proceso lineal, es considerado como un momento de experimentación y aprendizaje mediante:

- a) **Aplicación en el aula:** los docentes ponen en práctica las metodologías y estrategias diseñadas, adaptándolas a las particularidades de sus grupos de estudiantes.
- b) **Registro y documentación:** se lleva un registro de lo que funciona y lo que no, de los desafíos que surgen y de las innovaciones que se introducen.

4to paso: Evaluación y reflexión continua: la evaluación en un currículo vivo es un proceso constante y formativo, no solo sumativo, donde su propósito es reflexionar sobre la práctica para mejorarla.

- a) **Monitoreo del proceso:** Se utilizan indicadores para evaluar cómo se está implementando el currículo, a través de la observación de clases y el análisis de la participación de los estudiantes.
- b) **Análisis de resultados:** Se evalúa el impacto del currículo en el aprendizaje de los estudiantes, utilizando una variedad de instrumentos cualitativos y cuantitativos.
- c) **Retroalimentación y ajuste:** Los resultados de la evaluación se analizan en conjunto con los docentes

para realizar los ajustes necesarios en la planificación, las metodologías o las estrategias de apoyo.

3.6. La planificación curricular efectiva

La planificación curricular efectiva: es un proceso estratégico, sistemático y flexible que organiza y orienta la enseñanza - el aprendizaje, donde su objetivo es garantizar que todos los estudiantes logren los objetivos educativos de manera significativa y relevante, es un proceso reflexivo que permite a los docentes tomar decisiones informadas para mejorar su práctica y asegurar una educación de calidad y equitativa.

Características de una planificación curricular efectiva

Para analizar una planificación curricular y que esta se considera efectiva, es cuando cumple con las siguientes características:

- a) Contextualizada y pertinente:** considera el entorno social, cultural y las necesidades específicas de los estudiantes, esto asegura que el currículo se relacione con su realidad y sea significativo.

- b) Flexible y abierta:** se adapta a las necesidades individuales de los estudiantes y a los cambios del entorno, es una guía que permite ajustes y adaptaciones para atender a la diversidad del aula.
- c) Coherente y sistemática:** presenta una alineación lógica entre los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías de enseñanza y las estrategias de evaluación, además todos los elementos curriculares trabajan juntos para lograr los mismos fines.
- d) Participativa:** ya que involucra a los docentes, directivos, estudiantes y la comunidad en su diseño y desarrollo, de hecho, esto enriquece el currículo con diferentes perspectivas y promueve un sentido de pertenencia.
- e) Integral:** Abarca todos los niveles educativos, desde la educación inicial hasta la superior, y considera la formación completa del estudiante (conocimientos, habilidades, competencia, actitudes y valores).

Ventajas de una planificación curricular efectiva

Una planificación curricular efectiva es fundamental para el éxito educativo, sus principales ventajas no solo benefician a los estudiantes, sino también a los docentes, la institución y la comunidad en general. A continuación, veremos por separados estos beneficios:

Ventajas para los estudiantes

- a) Aprendizaje más significativo:** la planificación efectiva asegura que los contenidos sean relevantes y se conecten con las experiencias de los estudiantes, permitiendo comprender la utilidad de lo que aprenden, en lugar de simplemente memorizar información.
- b) Mayor éxito académico:** al tener un camino de aprendizaje claro y coherente, los estudiantes pueden seguir una progresión lógica, reduciendo la confusión, mejora el rendimiento y aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos propuestos.
- c) Desarrollo integral:** Una buena planificación considera no solo el conocimiento, sino también las habilidades blandas como: pensamiento crítico, resolución de problemas, etc. y las

actitudes valores, colaboración, preparando a los estudiantes para la vida en sociedad y en el mundo laboral.

Ventajas para los docentes

- a) Orientación y claridad:** la planificación sirve como una hoja de ruta que guía la práctica diaria en el aula, a su vez permite al docente saber qué enseñar, cómo y cuándo, lo que reduce la improvisación y aumenta la confianza.
- b) Mayor eficiencia y organización:** al tener una estructura clara, el docente puede gestionar mejor su tiempo y sus recursos, facilitando la selección de materiales didácticos, la preparación de actividades y la evaluación de los estudiantes.
- c) Flexibilidad para la adaptación:** aunque la planificación provee una guía, una planificación efectiva es flexible, le permite al docente la libertad de ajustar las estrategias y actividades para responder a las necesidades específicas de sus estudiantes, sin perder de vista los objetivos.

Ventajas para la institución educativa

- a) Coherencia y calidad educativa:** una planificación unificada asegura que todos los docentes trabajen hacia los mismos objetivos, generando una experiencia educativa más consistente y de mayor calidad para todos los estudiantes.
- b) Mejora continua:** la planificación efectiva incluye la evaluación como un componente clave, permitiendo a la institución educativa reflexionar sobre su práctica, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones informadas para mejorar constantemente.

En el apartado de ejercicio aparece un cuestionario modelo, diseñado para ser respondido por docentes, directivos y coordinadores pedagógicos, para evaluar la planificación curricular efectiva, ya que permite recopilar información de manera sistemática y objetiva sobre la calidad y pertinencia del currículo.

3.7. Estrategias del proceso de enseñanza – aprendizaje

Antes de comenzar a describir las estrategias del proceso de enseñanza – aprendizaje debemos definir este proceso porque este podemos identificarlo como el motor del desarrollo humano y social, ya que es un proceso fundamental que da forma a individuos, comunidades y sociedades enteras, su importancia radica en múltiples aspectos:

- a) Desarrollo integral del individuo:** va más allá de la adquisición de conocimientos, fomentando el desarrollo de habilidades esenciales para la vida, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad y la adaptabilidad, además, es un espacio donde se moldean los valores, las actitudes y la personalidad, ayudando a los estudiantes a convertirse en ciudadanos responsables y éticos.
- b) Formación para la sociedad:** una educación efectiva prepara a los individuos para participar activamente en la sociedad, a través del aprendizaje, las personas

adquieren las competencias necesarias para contribuir a la economía, participar en la vida cívica y comprender los desafíos del mundo actual, por eso el proceso de enseñanza - aprendizaje es una herramienta clave para la movilidad social y para construir sociedades más equitativas e inclusivas.

- c) Fomento de la innovación y el desarrollo:** el aprendizaje no solo se basa en el conocimiento existente, sino que también promueve la curiosidad y la capacidad de explorar lo desconocido, por eso es que una enseñanza que fomenta el pensamiento crítico y la investigación es fundamental para generar nuevas ideas, innovar y encontrar soluciones a los problemas complejos que enfrenta la humanidad, desde el cambio climático hasta las enfermedades y otros aspectos más.
- d) Adaptación y resiliencia:** en nuestro mundo que cambia constantemente, el proceso de enseñanza - aprendizaje es vital para que las personas puedan adaptarse a nuevos escenarios, ya que proporciona la capacidad de aprender a lo largo de toda su vida, de

adquirir nuevas habilidades y de enfrentar los desafíos con resiliencia, lo que es fundamental para el éxito personal y profesional en el siglo XXI.

Definición del Proceso de enseñanza – aprendizaje

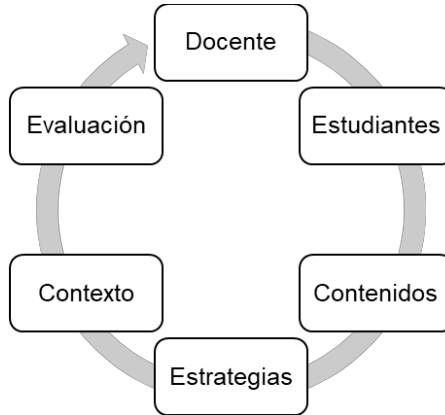
Después de una revisión bibliografía y consultando a diversos autores donde señalamos elementos integradores que caracterizan al proceso de enseñanza - aprendizaje, podemos presentarles a ustedes la siguiente definición:

El proceso de enseñanza-aprendizaje: es la interacción dinámica y compleja entre un docente y uno o varios estudiantes, cuyo objetivo principal es la adquisición de conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores, pues se trata de un ciclo continuo en el que la enseñanza - el aprendizaje se influyen mutuamente, y no se limita solo a la transmisión de información.

Componentes fundamentales del proceso de enseñanza-aprendizaje

Como mostramos en la figura 10 el proceso de enseñanza - aprendizaje se compone de varios elementos interrelacionados que garantizan su efectividad como:

Figura 10. Componentes del proceso de



Fuente: propia

- a) **Docente:** es el facilitador, guía y mediador del aprendizaje, donde su rol es planificar, organizar y dirigir la enseñanza, creando un ambiente propicio para el desarrollo de los estudiantes.
- b) **Estudiante:** es el protagonista activo del proceso, desarrollando el aprendizaje como una acción interna y personal que requiere su participación, motivación y esfuerzo para construir su propio conocimiento.
- c) **Contenidos:** conjunto de conocimientos, conceptos, procedimientos y valores que se transmiten y se

construyen en la clase los cuales deben ser pertinentes y relevantes para la vida del estudiante.

- d) Estrategias:** métodos y técnicas que se utilizan para enseñar y aprender, donde se incluyen las acciones del docente (clases magistrales, debates) y las del estudiante (resúmenes, mapas conceptuales).
- e) Contexto:** hace referencia al entorno físico, social y cultural en el que se desarrolla el proceso, es importante señalar que contexto influye en las interacciones y en la forma en que se construye el conocimiento.
- f) Evaluación:** proceso para valorar el aprendizaje de los estudiantes, en este no solo se mide el conocimiento, sino que también sirve para retroalimentar el proceso, identificando fortalezas y debilidades para mejorar la enseñanza.

Las estrategias del proceso de enseñanza-aprendizaje: son un conjunto de métodos, técnicas y recursos que el docente utiliza de manera planificada y sistemática para promover el aprendizaje de sus estudiantes, diseñadas para lograr objetivos educativos específicos.

Estas estrategias tienen un doble enfoque:

- a) **Estrategias de enseñanza:** son las acciones que el docente implementa para facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- b) **Estrategias de aprendizaje:** son las acciones que el estudiante utiliza de forma consciente para procesar, organizar, comprender y retener la información.

Tipos de estrategias según su propósito

Al revisar la literatura donde existen diversas estrategias que pueden clasificarse de diversas maneras según los autores resumimos, que una de la forma más útiles es según el objetivo que persiguen:

1-Estrategias para activar conocimientos previos: son estrategias se utilizan al inicio de un tema para conectar lo que el estudiante ya sabe con la nueva información que va a recibir, esto hace que el aprendizaje sea más significativo.

Ejemplos de estrategias para activar conocimientos previos:

- a) lluvia de ideas sobre un concepto
- b) preguntas introductorias

- c) uso de un organizador gráfico para visualizar lo que ya se conoce

2-Estrategias para orientar la atención: se aplican durante el desarrollo de la clase para mantener a los estudiantes enfocados en los puntos clave de la información.

Ejemplos de estrategias para orientar la atención:

- a) uso de ilustraciones, gráficos
- b) videos
- c) preguntas insertadas en la explicación
- d) el resaltado de ideas principales

3-Estrategias para organizar la información: ayudan a los estudiantes a estructurar la nueva información de manera lógica para que sea más fácil de comprender y recordar.

Ejemplos de estrategias para organizar la información:

- a) creación de resúmenes
- b) esquemas
- c) mapas conceptuales
- d) cuadros sinópticos

4- Estrategias de aprendizaje cooperativo: se busca que los estudiantes trabajen en equipo para construir el conocimiento, donde esto fomenta la colaboración, el diálogo y la interdependencia positiva.

Ejemplos de estrategias de aprendizaje cooperativo:

- a) aprendizaje basado en proyectos
- b) debates grupales
- c) resolución de problemas en equipo

Tendencias de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI

En el siglo XXI, el proceso de enseñanza - aprendizaje ha experimentado una profunda transformación, impulsada principalmente por los avances tecnológicos y los cambios en las demandas sociales y laborales.

Del aprendizaje pasivo al activo y personalizado

- a) **Enfoque en el estudiante:** el rol del docente ha evolucionado de ser un mero transmisor de información a ser un guía o facilitador del aprendizaje, ahora se promueve que los estudiantes construyan su

propio conocimiento a través de la investigación, la colaboración y la resolución de problemas.

- b) Aprendizaje adaptativo:** La tecnología, como la inteligencia artificial, permite personalizar el proceso de aprendizaje, las plataformas educativas pueden ajustar el ritmo y la dificultad de los contenidos según las necesidades de cada estudiante, lo que mejora la efectividad y el compromiso.
- c) Habilidades del futuro:** El currículo se enfoca cada vez más en el desarrollo de competencias esenciales para el siglo XXI, como el pensamiento crítico, la creatividad, el trabajo en equipo y la alfabetización digital.

Estas tendencias de cambio se desarrollan en la tabla 24 donde se alejan del modelo tradicional centrado en el docente y la memorización, para adoptar un enfoque más dinámico y centrado en el estudiante.

Tabla 24: Diferenciación del aprendizaje pasivo referente al activo y personalizado

Características	Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo y personalizado
Enfoque	En el docente y la transmisión de información	En el estudiante y la construcción del conocimiento
Rol del estudiante	Receptor pasivo	Participante activo y protagonista
Interacción	Mínima o nula	Alta, a través de la colaboración y el debate
Motivación	Externa (calificaciones)	Interna (curiosidad e interés)
Evaluación	Sumativa (exámenes finales)	Formativa y continua (proyectos, portafolios)

Fuente propia

Integración de la tecnología y nuevos modelos de enseñanza

La integración de la tecnología y los nuevos modelos de enseñanza se refiere a un cambio profundo en la forma en que se concibe y se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en el cual no se basa simplemente de usar computadoras o pizarras digitales, sino de repensar la pedagogía y las metodologías para que la tecnología actúe como un catalizador que enriquezca el aprendizaje.

En este nuevo paradigma, el docente deja de ser un mero transmisor de información y se convierte en un diseñador de experiencias de aprendizaje, el cual debe poseer un sólido conocimiento técnico de las herramientas, pero, sobre todo, debe saber cómo integrarlas de manera pedagógicamente efectiva, donde la tecnología, por sí sola, no garantiza un mejor aprendizaje; su éxito depende de una planificación cuidadosa y de un enfoque integral que considere tanto las oportunidades como los desafíos que presentan:

- a) Educación híbrida y flexible:** la pandemia aceleró la adopción de modelos de enseñanza que combinan la presencialidad con la virtualidad, hoy esto ha

generado una mayor flexibilidad en cuanto a los tiempos, espacios y formas de aprendizaje.

- b) Gamificación y microlearning:** se utilizan elementos de juegos en el proceso educativo para hacerlo más atractivo y motivador, donde el microlearning consiste en fragmentar los contenidos en pequeñas dosis de información para facilitar la comprensión y la retención.
- c) Realidad virtual y aumentada:** estas tecnologías crean experiencias de aprendizaje inmersivas que permiten a los estudiantes explorar entornos complejos, como el cuerpo humano o galaxias lejanas, de una manera completamente nueva e interactiva.

Nuevas formas de evaluación

Las nuevas formas de evaluación se refieren a enfoques, técnicas e instrumentos que se alejan del modelo tradicional, centrado en exámenes escritos y pruebas estandarizadas, para medir el aprendizaje de una manera más holística, auténtica y continua, donde su objetivo principal es ir más allá de la memorización de datos para

valorar las competencias, el progreso y la capacidad de los estudiantes para aplicar lo que han aprendido en situaciones reales. Dentro de ellas podemos señalar que sus características principales son:

- a) **Formativa:** su propósito principal no es asignar una calificación, sino proporcionar retroalimentación oportuna y constructiva para que los estudiantes identifiquen sus fortalezas y debilidades, esto los ayuda a mejorar su aprendizaje de manera constante.
- b) **Auténtica:** se evalúa las habilidades en contextos reales y significativos, en lugar de un examen de opción múltiple, se pide a los estudiantes que resuelvan un problema, elaboren un proyecto o presenten una solución, como lo harían en el mundo real.
- c) **Participativa:** ya que involucra al estudiante en su propio proceso de evaluación a través de la autoevaluación y la coevaluación (evaluación entre pares), fomentando la responsabilidad, el pensamiento crítico y la capacidad de reflexionar sobre su propio progreso.

- d) Integral:** considera no solo el conocimiento teórico, sino también el desarrollo de habilidades, actitudes y valores, mediante la utilización de una variedad de instrumentos para obtener una visión completa del desempeño del estudiante.

Herramientas para emplear en estas nuevas formas de evaluación

Estas nuevas formas de evaluación han dado lugar a una diversidad de herramientas y metodologías que se adaptan mejor a las necesidades del siglo XXI:

- a) Portafolios de aprendizaje:** es una recopilación de trabajos, proyectos y reflexiones del estudiante a lo largo de un período, su importancia está dada en que muestra el proceso de aprendizaje, no solo el resultado.
- b) Rúbricas de evaluación:** son guías que describen de forma clara y detallada los criterios y niveles de desempeño que se esperan para una tarea específica, que ayudan a los estudiantes a saber qué se espera de ellos y permiten una evaluación más objetiva.

- c) Aprendizaje basado en proyectos (ABP):** la evaluación se centra en el producto final del proyecto, pero también en el proceso de investigación, colaboración y aplicación del conocimiento.
- d) Evaluaciones gamificadas:** donde se utilizan elementos de juegos, como puntos, niveles y desafíos, para hacer el proceso de evaluación más atractivo y motivador.
- e) Diarios de aprendizaje:** permiten a los estudiantes reflexionar sobre su propio proceso, sus dificultades, sus logros y sus estrategias de estudio, esto fomenta la metacognición, es decir, el aprendizaje sobre el propio aprendizaje.

La neurociencia aplicada a la educación

La neurociencia aplicada a la educación: también conocida como neuroeducación, es un campo interdisciplinario que fusiona la neurociencia, la psicología y la pedagogía para comprender cómo funciona el cerebro durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, su objetivo es utilizar este conocimiento para diseñar estrategias de

enseñanza más efectivas, personalizadas e inclusivas en el aula.

Principios fundamentales de la neurociencia en la educación

En nuestros tiempos la neurociencia ha proporcionado valiosas ideas que están transformando las prácticas educativas, podemos coitar algunos de sus principios fundamentales después de haber consultados a diversos autores y expertos del tema y estos son:

- a) El cerebro aprende a través de la emoción:** las emociones no son un obstáculo para el aprendizaje, sino que son su motor, donde un ambiente de clase positivo, donde los estudiantes se sientan seguros, motivados y curiosos, activa las áreas del cerebro relacionadas con la memoria y la atención, mientras, por el contrario, el miedo y el estrés pueden bloquear el aprendizaje.
- b) La plasticidad cerebral:** el cerebro no es estático; se moldea y cambia constantemente a lo largo de toda la vida por lo que la neuroplasticidad nos dice que el aprendizaje continuo crea nuevas conexiones

neuronales, lo que refuerza la idea de que todos los estudiantes, sin importar su edad, tienen la capacidad de aprender y desarrollarse.

- c) La importancia del descanso y el ejercicio:** la neurociencia ha demostrado que el sueño es esencial para la consolidación de la memoria, además, la actividad física mejora la función cognitiva, la concentración y la capacidad de atención, recordemos que un cerebro descansado y activo aprende mejor.
- d) El aprendizaje multisensorial:** pues el cerebro aprende de manera más efectiva cuando se estimulan múltiples sentidos, además incorporar actividades que involucren el tacto, la vista, el oído y el movimiento enriquece la experiencia de aprendizaje y facilita la retención de información.
- e) La atención es un recurso limitado:** la atención es crucial para el aprendizaje, pero es un recurso finito, estudios nos indican que la neurociencia sugiere que es importante dividir las clases en bloques de tiempo más cortos, con pausas o cambios de actividad, para

mantener a los estudiantes comprometidos y evitar la fatiga mental.

Aplicaciones prácticas de la neuroeducación en el aula

La neuroeducación ofrece a los docentes herramientas concretas para mejorar su práctica:

- **Climas emocionales positivos:** fomentar la empatía, la cooperación y el respeto en el aula.
- **Metodologías activas:** promover el aprendizaje basado en la experiencia, la resolución de problemas y el trabajo en equipo.
- **Variedad de actividades:** utilizar juegos, música, videos y experimentos para mantener la atención y estimular diferentes áreas del cerebro.
- **Mindfulness y respiración:** enseñar a las estudiantes técnicas de relajación para gestionar el estrés y mejorar la concentración.

La neurociencia ha demostrado ser un aliado poderoso para la educación, ofreciendo argumentos científicos que respaldan prácticas pedagógicas que

priorizan el bienestar emocional y el desarrollo integral de los estudiantes.

3.8. Metodologías innovadoras y como promover su adopción

Las metodologías innovadoras: son un conjunto de estrategias y técnicas de enseñanza que rompen con el modelo tradicional, centrado en el docente y la memorización, su principal objetivo es situar al estudiante como el protagonista activo de su propio aprendizaje, fomentando el desarrollo de habilidades clave para el siglo XXI como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la resolución de problemas.

Características clave de las metodologías innovadoras

- a) Enfoque en el estudiante:** el docente actúa como un guía o mediador, mientras que el estudiante se apropia del proceso de aprendizaje, investigando, creando y debatiendo.
- b) Aprendizaje activo:** se promueven que los estudiantes aprendan haciendo, a través de

actividades prácticas y la aplicación de conocimientos a situaciones reales.

- c) Desarrollo de habilidades integrales:** van más allá del conocimiento académico, enfocándose en habilidades socioemocionales, digitales y de pensamiento crítico.
- d) Flexibilidad y adaptabilidad:** estas pueden ajustarse a las necesidades de cada estudiante y a las particularidades del entorno, permitiendo una educación más personalizada.

Metodologías innovadoras más empleadas

Existen diversas metodologías innovadoras que se adaptan a diferentes contextos y objetivos educativos, algunas de las más populares son:

- a) Aprendizaje basado en proyectos (ABP):** los estudiantes adquieren conocimientos y competencias elaborando un proyecto que da solución a un problema del mundo real.
- b) Aula invertida (Flipped classroom):** los estudiantes estudian los contenidos teóricos en casa (a través de videos o lecturas) y utilizan el tiempo en el aula para

resolver dudas, debatir y realizar actividades prácticas.

- c) Gamificación:** se aplican elementos y mecánicas de juegos (puntos, desafíos, recompensas) en el proceso de enseñanza – aprendizaje para aumentar la motivación y el compromiso de los estudiantes.
- d) Aprendizaje cooperativo:** los estudiantes trabajan en pequeños grupos para lograr un objetivo común, al mismo tiempo esto fomenta la interdependencia positiva, la comunicación y el trabajo en equipo.
- e) Design thinking:** se utiliza una metodología de diseño para resolver problemas complejos de manera creativa, donde los estudiantes pasan por etapas como la empatía, la ideación y el prototipado.

Metodología del aprendizaje basado en proyectos (ABP)

La metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): es una estrategia de enseñanza activa que permite a los estudiantes adquirir conocimientos y competencias a través de la elaboración de proyectos que dan solución a problemas o desafíos del mundo real.

A continuación, se presenta una metodología paso a paso para aplicarla de manera efectiva en el aula.

1ra Fase: planificación y diseño del proyecto

- 1. Planteamiento del desafío:** el docente presenta un problema o una pregunta abierta y relevante que los estudiantes deben resolver. El desafío debe ser motivador y estar conectado con el currículo.
- 2. Formación de equipos:** los estudiantes se organizan en grupos pequeños y colaborativos, aquí es fundamental que los equipos sean heterogéneos para que se enriquezcan con diferentes habilidades y perspectivas.
- 3. Definición de objetivos:** los estudiantes, con la guía del docente, establecen los objetivos de su proyecto, para desarrollar esta acción se debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos lograr con nuestro proyecto y cómo lo vamos a hacer?
- 4. Diseño del plan de trabajo:** cada equipo elabora un plan detallado que incluye las tareas a realizar, los recursos que necesitarán, los plazos de

entrega y la asignación de roles y responsabilidades.

2da Fase: Investigación y ejecución

- 1. Investigación y búsqueda de información:** los estudiantes investigan el tema, recopilan datos y analizan la información desde diferentes fuentes (libros, internet, entrevistas, etc.), mientras que el docente actúa como un facilitador, guiándolos en el proceso de investigación.
- 2. Análisis y síntesis:** los equipos procesan la información, la discuten y sintetizan los hallazgos para encontrar las mejores soluciones al problema planteado.
- 3. Desarrollo del proyecto:** los estudiantes ponen manos a la obra, se construye el prototipo, diseñan la campaña, escriben el informe, etc. y el docente monitorea el progreso, ofrece retroalimentación constante y resuelve dudas.

3ra Fase: Presentación y evaluación

- 1. Presentación del producto final:** pues cada equipo presenta su proyecto a un público real, que

puede ser la comunidad escolar, los padres de familia o expertos en el tema, cabe señalar que en esta etapa es clave para que los estudiantes desarrollen habilidades de comunicación y argumentación.

2. **Evaluación integral:** la evaluación en el aprendizaje basado en proyectos no se limita a calificar el producto final, este es un proceso integral que incluye:
 - a) **Autoevaluación:** los estudiantes reflexionan sobre su propio desempeño y aprendizaje.
 - b) **Coevaluación:** los equipos evalúan el trabajo de sus compañeros.
 - c) **Heteroevaluación:** el docente evalúa el proyecto y el proceso, utilizando instrumentos como rúbricas para medir tanto el conocimiento adquirido como las habilidades desarrolladas.
3. **Reflexión y mejora:** el ciclo termina con una reflexión sobre todo el proceso, donde los

estudiantes y el docente analizan qué funcionó y qué se podría mejorar en un futuro proyecto.

Metodología del aula invertida

La metodología de aula invertida: es una estrategia pedagógica que invierte el modelo tradicional de enseñanza, en lugar de que el docente imparta una clase magistral en el aula, y los estudiantes hagan la tarea en casa, el proceso se invierte, ahora el estudiante adquiere los conocimientos teóricos fuera del aula, y el tiempo de clase se dedica a actividades prácticas, resolución de problemas y colaboración.

A continuación, se presenta una metodología paso a paso para aplicarla de manera efectiva en el aula.

1ra Fase: Antes de la clase

- 1. Selección de contenidos:** el docente identifica los temas teóricos que los estudiantes deben adquirir antes de la clase, es fundamental que estos contenidos sean claros y concisos.
- 2. Creación o curación de recursos:** el docente crea o selecciona los materiales que los

estudiantes van a revisar en casa, donde los recursos pueden ser:

- a) **Videos cortos:** el docente puede grabar sus propias explicaciones o seleccionar videos de plataformas educativas.
 - b) **Lecturas dirigidas:** artículos, capítulos de libros o guías con preguntas específicas.
 - c) **Recursos interactivos:** plataformas en línea, simulaciones o podcasts.
- 3. Preparación de actividades previas:** el docente diseña una tarea sencilla para que los estudiantes demuestren que han revisado el material, esta puede ser un cuestionario corto, preguntas de reflexión o la elaboración de un mapa mental, lo que permite al docente verificar el compromiso y el nivel de comprensión inicial.

2da Fase: Durante la clase

- 1. Revisión y retroalimentación:** el docente comienza la clase revisando rápidamente las respuestas a las actividades previas, esta actividad permite aclarar dudas comunes y

resolver problemas de comprensión de manera inmediata.

2. Actividades prácticas y colaborativas: se diseñan actividades que requieren la aplicación del conocimiento, donde estas pueden ser:

a) Resolución de problemas: mediante ejercicios complejos que los estudiantes resuelven en grupos.

b) Debates o discusiones: se profundiza en temas controvertidos o se analizan diferentes perspectivas.

c) Proyectos o experimentos: los estudiantes trabajan en equipos para crear un producto o realizar un experimento.

d) Tutoría entre pares: los estudiantes que han comprendido bien un concepto pueden ayudar a sus compañeros.

3ra Fase: Después de la clase

1. Evaluación formativa: el docente evalúa el progreso de los estudiantes durante las

actividades en el aula, brindando retroalimentación personalizada.

- 2. Extensión del aprendizaje:** se pueden proponer actividades adicionales para aquellos estudiantes que deseen profundizar en el tema.
- 3. Reflexión y autoevaluación:** se pide a los estudiantes que reflexionen sobre su proceso de aprendizaje, qué fue lo que más les dificultó y qué estrategias utilizaron para superar las dificultades.

Metodología basada en la gamificación.

La gamificación: es una metodología innovadora que aplica elementos y mecánicas de juegos en contextos no lúdicos, como la educación, para aumentar la motivación, el compromiso y el aprendizaje de los estudiantes, su objetivo no es que los estudiantes jueguen, sino que se sientan motivados por los mismos principios que hacen que un juego sea atractivo.

A continuación, se presenta una metodología paso a paso para aplicarla de manera efectiva en el aula.

1ra Fase: Planificación y diseño estratégico

- 1. Definición de objetivos de aprendizaje:** lo primero es tener claro qué se quiere lograr con la gamificación. Los objetivos deben ser específicos y medibles.
- 2. Identificación de la audiencia:** conocer a los estudiantes es necesario e importante, esto ayuda a elegir los elementos de juego más apropiados.
- 3. Diseño de la narrativa:** crear una historia o un universo para el juego, esto da un contexto y un propósito al proceso de aprendizaje.
- 4. Selección de los elementos de juego:** Se eligen las mecánicas y los elementos que se van a utilizar, los más comunes son:
 - a) Puntos:** recompensan la participación y el progreso.
 - b) Insignias o medallas:** reconocen logros específicos.
 - c) Niveles o rangos:** indican el avance del estudiante en el juego.
 - d) Tablas de clasificación:** fomentan la sana competencia.

2da Fase: Implementación y ejecución

1. **Presentación del juego:** el docente presenta la dinámica de manera atractiva, explicando las reglas, el objetivo, las recompensas y la narrativa, es importante que los estudiantes entiendan el por qué y el para qué de la gamificación.
2. **Monitoreo y retroalimentación:** además el docente debe monitorear el progreso de los estudiantes de manera constante, donde se debe brindar retroalimentación oportuna, reconociendo los logros y ofreciendo apoyo en los desafíos.
3. **Uso de plataformas:** se pueden utilizar herramientas digitales (como: ClassDojo, Kahoot o Genially) que facilitan la gestión de puntos, insignias y clasificaciones.

3ra Fase: Evaluación y reflexión

1. **Evaluación integral:** la evaluación se hace de manera continua, también se valora no solo el conocimiento adquirido, sino también el esfuerzo,

la colaboración y la creatividad, se pueden utilizar los puntos o las insignias como parte de la calificación final, pero no deben ser el único indicador.

- 2. Reflexión y ajustes:** al final del período, se debe reflexionar sobre qué funcionó y qué no, se pueden realizar encuestas a los estudiantes para conocer su opinión y utilizar esa retroalimentación para mejorar la gamificación en el futuro.

Metodología para el aprendizaje cooperativo.

La metodología de aprendizaje cooperativo: es una estrategia pedagógica que organiza a los estudiantes en grupos pequeños para que trabajen juntos hacia un objetivo común, basándose en la premisa de que los estudiantes aprenden mejor cuando interactúan, debaten y se apoyan mutuamente.

A continuación, se presenta una metodología paso a paso para aplicarla de manera efectiva en el aula.

1ra fase: Planificación y formación de los grupos

- 1. Definición de objetivos de aprendizaje:** el docente debe tener claro qué conocimientos,

habilidades y actitudes se espera que los estudiantes desarrollen a través de la actividad.

- 2. Formación de grupos:** los grupos deben ser heterogéneos en cuanto a habilidades, géneros y ritmos de aprendizaje, se recomienda que los grupos sean pequeños, de 3 a 5 estudiantes, para asegurar la participación de todos.
- 3. Asignación de roles:** para garantizar la interdependencia, es clave asignar roles específicos a cada miembro del equipo, esto asegura que cada estudiante tenga una responsabilidad clara en el proyecto.

2da fase: Implementación y desarrollo de la actividad

- 1. Presentación de la tarea:** el docente presenta la tarea de manera clara, especificando el objetivo, los materiales que se pueden usar y el producto final que se espera.
- 2. Fomento de la interdependencia positiva:** es crucial que la tarea requiera que todos los

miembros del grupo contribuyan para lograr el éxito

- 3. Monitoreo y facilitación:** el docente circula por el aula, observando la dinámica de los grupos, donde su rol es guiar, resolver dudas y, si es necesario, intervenir para fomentar la colaboración y el diálogo, asegurándose de que nadie se quede atrás.

3ra Fase: Evaluación y reflexión

- 1. Evaluación individual y grupal:** la evaluación debe considerar el trabajo en equipo, pero también el aprendizaje individual, también se puede evaluar el producto final del grupo, así como la contribución de cada estudiante a través de pruebas cortas o autoevaluaciones.
- 2. Reflexión sobre el proceso:** al finalizar, el docente debe liderar una reflexión grupal. Se puede preguntar a los estudiantes:
 - a) ¿Qué aprendiste de tus compañeros?
 - b) ¿Qué desafíos enfrentaron como equipo?
 - c) ¿Qué harían diferente la próxima vez?".

- 3. Reconocimiento del esfuerzo:** es importante reconocer el esfuerzo de los equipos, no solo el resultado, además, se pueden otorgar puntos extra por la colaboración, la creatividad o la capacidad para resolver conflictos.

Metodología para el design thinking.

A continuación, se presenta una metodología paso a paso para aplicarla de manera efectiva en el aula.

La metodología Design thinking (pensamiento de diseño): es un enfoque innovador centrado en el ser humano que se utiliza para resolver problemas complejos de manera creativa y efectiva, no es un proceso lineal, sino iterativo, que se basa en la empatía, la ideación, la prototipado y la experimentación, su objetivo es generar soluciones que no solo sean viables tecnológica y económicamente, sino que también respondan a una necesidad real y profunda de los usuarios.

1ra Fase: Empatizar: en esta es la fase de comprensión profunda, donde el objetivo es ponerse en el rol de los usuarios para entender sus necesidades, frustraciones y motivaciones.

1. **Acciones:** realizar entrevistas a fondo, observaciones en su entorno natural y encuestas para recopilar información cualitativa.
2. **Herramientas:** entrevistas, mapas de empatía (visualizaciones de lo que el usuario ve, oye, piensa, siente, dice y hace), y diarios de campo.

2da Fase: Definir: pues una vez que se ha recopilado la información, se debe sintetizar para identificar el problema real que se va a resolver.

1. **Acciones:** se analizan los hallazgos de la fase de empatía para encontrar patrones y puntos, la clave es pasar de un problema genérico a una declaración de problema concreta y accionable.
2. **Herramientas:** el punto de vista" es una herramienta central, la cual se redacta en un formato como: usuario y necesidad

3ra fase: Idear: es la fase de la creatividad, su objetivo es generar la mayor cantidad de ideas posibles para solucionar el problema definido, sin juzgarlas en un inicio.

- **Acciones:** se utilizan técnicas de ideación para estimular el pensamiento creativo, sin limitaciones de

presupuesto o viabilidad en esta etapa, donde se busca cantidad sobre calidad.

- **Herramientas:** Lluvia de ideas (brainstorming), mapas mentales y "cómo podríamos..." (preguntas que invitan a la acción).

4ta Fase: Prototipar: en esta fase, las ideas más prometedoras se convierten en soluciones tangibles, pues el prototipo no tiene que ser perfecto, sino una representación simple y de bajo costo de la idea.

- **Acciones:** se construyen maquetas, bocetos, modelos de cartón o prototipos digitales para que los usuarios puedan interactuar con la solución, el objetivo es que las ideas tomen forma y se puedan testear rápidamente.
- **Herramientas:** modelos de papel, maquetas, prototipos digitales de baja fidelidad y juegos de rol para simular la interacción.

5ta Fase: Validar: es la fase final de validación y su objetivo es poner los prototipos en manos de los usuarios para obtener su retroalimentación y aprender de sus interacciones.

- **Acciones:** se les presenta el prototipo a los usuarios, se les pide que lo usen y se observa su comportamiento y sus comentarios, esto nos permite identificar qué funciona, qué no y qué se puede mejorar.
- **Herramientas:** sesiones de verificación, entrevistas de retroalimentación y encuestas.

3.9. La evaluación en la dimensión pedagógica – curricular

La evaluación en la dimensión pedagógica-curricular: es un proceso sistemático y continuo que busca determinar la efectividad, calidad y pertinencia del currículo y de las prácticas pedagógicas que lo implementan, ya que su objetivo principal es valorar si los planes de estudio están logrando los fines educativos propuestos y si las estrategias de enseñanza son adecuadas para el desarrollo integral de los alumnos.

Enfoques de la evaluación en la dimensión pedagógica - curricular

Esta evaluación se puede abordar desde diferentes perspectivas para obtener una visión completa del proceso educativo:

- **Evaluación de los elementos curriculares:** se enfoca en los componentes internos del currículo.
 - **Pertinencia y relevancia:** ¿Los objetivos y contenidos responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad?
 - **Coherencia interna:** ¿Existe una alineación lógica entre los objetivos, contenidos, metodologías y evaluación?
 - **Flexibilidad:** ¿El currículo permite adaptaciones para atender a la diversidad del alumnado?
- **Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje:** se centra en la implementación del currículo en el aula.
 - **Práctica docente:** ¿Son efectivas las metodologías utilizadas por los docentes para promover el aprendizaje activo?

- **Participación del estudiante:** ¿Los estudiantes se involucran activamente en su propio proceso de aprendizaje?
- **Clima del aula:** ¿El ambiente de aprendizaje es propicio para el diálogo, la colaboración y la seguridad emocional?
- **Evaluación de los resultados y el impacto:** mide el efecto final del currículo en los estudiantes y la comunidad.
 - **Logros de aprendizaje:** ¿Los estudiantes están alcanzando los objetivos y desarrollando las competencias esperadas?
 - **Impacto social:** ¿Los egresados de la institución demuestran las habilidades necesarias para su desarrollo personal y profesional?

Rol de la evaluación en la gestión pedagógica - Curricular

La evaluación no es un simple acto final, sino una herramienta de mejora continua y los datos y la información que se obtienen de este proceso son cruciales para la toma

de decisiones, a partir de los resultados, los directivos y docentes pueden:

- Realizar ajustes y adaptaciones en la planificación curricular.
- Diseñar planes de formación para los docentes en áreas específicas.
- Implementar estrategias de apoyo para los estudiantes con dificultades.
- Renovar metodologías y recursos didácticos para mejorar la calidad de la enseñanza.

Indicadores prácticos organizados para evaluar la planificación curricular efectiva

1. Indicadores de pertinencia (conexión con el contexto): se evalúa observando si el currículo se conecta con la realidad y la cultura de los estudiantes.

a) Práctica docente:

- El docente inicia actividades con ejemplos que los estudiantes conocen de su casa, comunidad o escuela.
- Las actividades de enseñanza se diseñan con base en las normas y conocimientos locales.

- El docente adquiere conocimientos sobre las costumbres y el entorno de la comunidad a través del diálogo con los estudiantes y sus familias.

b) Participación del estudiante:

- Los estudiantes son capaces de relacionar los contenidos de clase con situaciones de su vida cotidiana.
- Los proyectos de los estudiantes abordan problemas o desafíos de la comunidad local.

2. Indicadores de relevancia (utilidad para el futuro): se mide por el desarrollo de habilidades y competencias que preparan a los estudiantes para el mundo real.

a) Práctica docente:

- El docente promueve actividades que requieren pensamiento crítico y resolución de problemas.
- Las metodologías de enseñanza fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.

- Se utilizan herramientas digitales y se abordan temas relacionados con el mundo profesional o la innovación.

b) Participación del estudiante:

- Los estudiantes demuestran habilidades para analizar y argumentar sus ideas.
- Los productos finales de los proyectos donde se evidencian la aplicación de conocimientos a problemas reales.
- Los estudiantes pueden explicar la importancia de lo que aprenden para su futuro personal y profesional.

3. Indicadores de flexibilidad (adaptación a la diversidad): se evalúa observando cómo el currículo se adapta a las necesidades individuales de los estudiantes.

1. Práctica docente:

- El docente diversifica las actividades para incluir preferencias de aprendizaje de los estudiantes mediante el trabajo colectivo, individual o cooperativo.

- Se realizan adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales.
- El docente utiliza diferentes estilos de conversación y participación en la clase para incluir las preferencias de los estudiantes.

2. Participación del estudiante:

- Los estudiantes pueden elegir entre diferentes opciones de actividades para alcanzar un mismo objetivo.
- Se evidencia que los estudiantes avanzan a su propio ritmo en tareas específicas, con el apoyo adecuado del docente

4. Indicadores de coherencia (alineación y articulación): se mide por la conexión lógica entre los elementos curriculares y los diferentes niveles educativos.

a) Práctica docente:

- Los objetivos de aprendizaje, los contenidos y las actividades de la clase están claramente alineados con la evaluación.

- El docente utiliza estrategias que promueven la interconexión entre diferentes asignaturas (ej. proyectos interdisciplinarios).

b) Participación del estudiante:

- Los estudiantes demuestran una comprensión clara de la relación entre los diferentes temas que se abordan en el currículo.
- Las habilidades adquiridas en un grado o nivel son la base para el aprendizaje en el siguiente, sin grandes vacíos de conocimiento.

3.10. Creación de comunidades de aprendizaje

Las comunidades de aprendizaje: son un modelo de transformación educativa que busca mejorar el aprendizaje y la convivencia en las instituciones educativas. Se basa en la idea de que la educación no es responsabilidad exclusiva de los docentes, sino una tarea colectiva en la que participan activamente todos los miembros de la comunidad educativa: estudiantes, familias, docentes, directivos y el entorno, donde su objetivo principal es superar el fracaso escolar y las desigualdades, creando un entorno inclusivo y de alta calidad para todos.

Principios fundamentales de las comunidades de aprendizaje

Mediante este modelo se sustenta en una serie de principios que guían su implementación:

- 1. Aprendizaje dialógico:** el conocimiento se construye a través de la interacción, el debate y el diálogo igualitario, donde todos tienen voz y sus aportaciones son valoradas por igual, sin importar su nivel de formación o su rol en la escuela.
- 2. Inteligencia cultural:** se reconoce que todas las personas tienen conocimientos y experiencias valiosas que pueden enriquecer el aprendizaje colectivo, además, se valoran y se integran los saberes de la comunidad.
- 3. Participación de la comunidad:** las familias y otros miembros de la comunidad no solo apoyan la educación, sino que participan activamente en la toma de decisiones, en la planificación de actividades y en el aula, a través de voluntariado.
- 4. Transformación social:** el proyecto de la comunidad de aprendizaje va más allá de la institución educativa,

donde se busca generar un impacto positivo en el entorno social, resolviendo problemas y mejorando la calidad de vida de todos sus miembros.

Beneficios de las comunidades de aprendizaje

- 1. Mejora del rendimiento académico:** al fomentar la colaboración y el diálogo, los estudiantes se motivan mutuamente y construyen conocimientos más profundos y duraderos.
- 2. Mejora de la convivencia:** la participación y el respeto mutuo en el diálogo ayudan a reducir los conflictos y a crear un ambiente de respeto e inclusión.
- 3. Mayor sentido de pertenencia:** los estudiantes y las familias se sienten más comprometidos y valorados al ser parte de un proyecto colectivo, lo que fortalece el vínculo con la institución.
- 4. Desarrollo integral:** Además de los conocimientos académicos, los estudiantes desarrollan habilidades sociales, de comunicación y pensamiento crítico, esenciales para su futuro.

Pasos para la creación de las comunidades de aprendizaje

- 1. Visión compartida:** se inicia con la construcción de un sueño o una visión colectiva, todos los miembros se reúnen para definir qué tipo de comunidad de aprendizaje quieren ser y qué objetivos se proponen alcanzar.
- 2. Participación inclusiva:** se fomenta la participación de todos y se crean espacios y mecanismos para que las familias, los estudiantes y los miembros de la comunidad puedan contribuir activamente en la toma de decisiones y en las actividades educativas.
- 3. Formación y reflexión:** se ofrecen oportunidades de formación continua para docentes y familias, además esto incluye talleres, seminarios y espacios de reflexión donde se comparten experiencias y se analizan las prácticas pedagógicas.
- 4. Evaluación continua:** se establecen mecanismos para evaluar constantemente el progreso de la comunidad de aprendizaje y la evaluación se realiza

de forma participativa, utilizando el diálogo y la reflexión para identificar los logros y los desafíos.

3.11. Desafíos y oportunidades de la gestión pedagógica

La gestión pedagógica, un pilar fundamental en la educación, enfrenta tanto desafíos como oportunidades en el contexto actual y se trata de un campo en constante evolución, que busca mejorar la calidad y la equidad educativa a través de la planificación, la ejecución y la evaluación del currículo.

Desafíos de la gestión pedagógica

- 1. Adaptación a las nuevas tecnologías:** la integración de herramientas digitales en el aula es un reto para muchos docentes y directivos, es importante destacar que esto requiere no solo capacitación técnica, sino también un cambio en las metodologías de enseñanza para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología.
- 2. Atención a la diversidad:** nuestras aulas son cada vez más diversas en cuanto a culturas, ritmos y estilos de aprendizaje, donde debemos lograr una educación

inclusiva y equitativa, que responda a las necesidades de cada estudiante, es uno de los mayores desafíos.

- 3. Brecha entre el currículo y la realidad:** a menudo, el currículo oficial no está actualizado y no se conecta con las necesidades de los estudiantes o las demandas del mundo laboral, esto puede llevar a un desinterés por parte de los alumnos, que no ven la relevancia de lo que aprenden.
- 4. Formación continua y desarrollo profesional:** la falta de tiempo y recursos dificulta la formación continua de los docentes, lo que puede estancar las prácticas pedagógicas y limitar la innovación en el aula.

Oportunidades de la gestión pedagógica

- 1. Personalización del aprendizaje:** la tecnología y las metodologías innovadoras permiten crear un camino de aprendizaje que se adapta a cada estudiante, donde esto aumenta la motivación y el compromiso, ya que el aprendizaje se ajusta a sus intereses y ritmos.

- 2. Aprendizaje colaborativo:** el trabajo en equipo no solo se limita a los estudiantes, también los docentes pueden formar comunidades de aprendizaje donde comparten experiencias, resuelven problemas y se apoyan mutuamente para mejorar sus prácticas.
- 3. Mayor participación de la comunidad:** una gestión pedagógica abierta fomenta la participación de las familias y la comunidad en el proceso educativo y al mismo tiempo enriquece el currículo con saberes locales y crea un mayor sentido de pertenencia en la escuela.
- 4. Uso de datos para la mejora continua:** la evaluación ya no es solo para calificar, sino una herramienta de diagnóstico, hoy el uso de datos permite a los directivos y docentes identificar las fortalezas y debilidades del currículo para tomar decisiones informadas y mejorar la calidad educativa de manera constante.

3.12. Resumen del capítulo - Dimensión pedagógica - curricular

La evaluación de la gestión pedagógica-curricular es un proceso integral que va más allá de la medición del rendimiento académico, puede valorarse como un ciclo de mejora continua que permite a la institución educativa reflexionar sobre su práctica, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones estratégicas para optimizar el proceso de enseñanza -aprendizaje, para ofrecer una educación de calidad.

Los indicadores de la planificación curricular se desarrollan partiendo de objetivos claros, se traducen en criterios observables y se evalúan con instrumentos pertinentes, para este ciclo lo que permite una mejora continua del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Los indicadores de la ejecución y desarrollo se enfocan en cómo se está llevando a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje, estos se desarrollan para observar la práctica docente y la participación estudiantil, y se utilizan para brindar retroalimentación que fortalezca el desempeño del docente y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes

Los indicadores de seguimiento y acompañamiento se desarrollan para monitorear el progreso académico de los estudiantes y apoyar el desarrollo profesional de los docentes, mediante su aplicación permite una gestión proactiva, que previene el rezago escolar y promueve la mejora continua de la calidad educativa.

Los indicadores de resultados se desarrollan para medir el impacto final del proceso educativo en los estudiantes, se basan en objetivos de

aprendizaje claros, se evalúan con instrumentos pertinentes y se analizan para ajustar y mejorar continuamente la planificación y la ejecución curricular.

Los instrumentos cualitativos son esenciales para obtener un conocimiento rico y detallado, permitiendo a los investigadores ir más allá de los números y captar la complejidad de la experiencia humana.

Los instrumentos cuantitativos son esenciales para obtener datos precisos y fiables que permitan describir fenómenos, establecer relaciones de causalidad y hacer predicciones basadas en la evidencia numérica.

La pertinencia en el currículo busca que la educación sea significativa y relevante para la vida real de los estudiantes, al conectar lo que se enseña

en clase con su entorno social, cultural y las necesidades de su comunidad, se trata de que el aprendizaje no sea abstracto, sino que tenga un propósito claro y una aplicación práctica.

La relevancia busca que el currículo sea un puente entre la clase y el mundo exterior, equipando a los estudiantes con las herramientas necesarias no solo para tener éxito académico, sino también para prosperar como individuos y ciudadanos.

La flexibilidad curricular se manifiesta en un sistema educativo que valora la diversidad, empodera al docente para tomar decisiones pedagógicas y pone al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje.

La coherencia busca que todos los elementos del currículo trabajen juntos de manera

lógica y consistente para alcanzar los mismos fines educativos.

Un currículo vivo, es una herramienta pedagógica que respira, cambia y se nutre de la vida misma del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Establecer un currículo como proyecto vivo es un ciclo de planificación, acción y reflexión, este es un proceso constante de crecimiento que se nutre de la experiencia de todos los que forman parte de la comunidad educativa.

La planificación curricular efectiva es la hoja de ruta que permite al docente anticipar, organizar y guiar el proceso de enseñanza - aprendizaje de manera intencional, asegurando que se cumplan los objetivos educativos y se promueva el desarrollo integral de los estudiantes.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es un sistema integral en el que cada componente trabaja en armonía para lograr una educación de calidad y la integración de la tecnología y los nuevos modelos de enseñanza se refiere a un cambio profundo en la forma en que se concibe y se lleva a cabo el proceso educativo, podemos decir que no se trata simplemente de usar computadoras o pizarras digitales, sino de repensar la pedagogía y las metodologías para que la tecnología actúe como un catalizador que enriquezca el aprendizaje

El rol del docente y la tecnología en el desarrollo de este nuevo paradigma, el docente deja de ser un mero transmisor de información y se convierte en un diseñador de experiencias de aprendizaje, el mismo debe poseer un sólido conocimiento técnico de las herramientas, pero, sobre todo, debe saber cómo integrarlas de manera pedagógicamente efectiva, la tecnología, por sí

sola, no garantiza un mejor aprendizaje; su éxito depende de una planificación cuidadosa y de un enfoque integral que considere tanto las oportunidades como los desafíos que presenta.

La neurociencia aplicada a la educación, también conocida como neuroeducación, es un campo interdisciplinario que fusiona la neurociencia, la psicología y la pedagogía para comprender cómo funciona el cerebro durante el proceso de aprendizaje. El objetivo es utilizar este conocimiento para diseñar estrategias de enseñanza más efectivas, personalizadas e inclusivas en el aula.

La neurociencia ha demostrado ser un aliado poderoso para la educación, ofreciendo argumentos científicos que respaldan prácticas pedagógicas que priorizan el bienestar emocional y el desarrollo integral de los estudiantes.

La metodología de aprendizaje basado en proyectos (ABP): es una estrategia de enseñanza activa que permite a los estudiantes adquirir conocimientos y competencias a través de la elaboración de proyectos que dan solución a problemas o desafíos del mundo real.

La metodología de aula invertida (flipped classroom): es una estrategia pedagógica que invierte el modelo tradicional de enseñanza, empodera a los estudiantes para que tomen el control de su aprendizaje, haciendo que el tiempo en clase sea más dinámico, interactivo y productivo.

La gamificación: es una metodología innovadora que aplica elementos y mecánicas de juegos en contextos no lúdicos, como la educación, para aumentar la motivación, el compromiso y el aprendizaje de los estudiantes. No se trata de hacer que el aprendizaje sea fácil, sino de hacerlo más

atractivo y desafiante, transformando el aula en un espacio donde el esfuerzo y la persistencia son celebrados.

La metodología de aprendizaje cooperativo: es una estrategia pedagógica que organiza a los estudiantes en grupos pequeños para que trabajen juntos hacia un objetivo común, es una metodología poderosa para transformar el aula en un espacio de colaboración activa y desarrollo de habilidades sociales.

La metodología Design Thinking (pensamiento de diseño) es un enfoque innovador centrado en el ser humano que se utiliza para resolver problemas complejos de manera creativa y efectiva, este proceso es cíclico, pues la retroalimentación de la fase de testeo a menudo lleva a volver a la fase de empatía o ideación para refinar o rediseñar la solución.

La evaluación en la dimensión pedagógica-curricular es el mecanismo que permite a las instituciones educativas reflexionar sobre su práctica, valorar sus logros y, lo más importante, identificar las áreas de oportunidad para ofrecer una educación cada vez más pertinente y de mayor calidad.

Las comunidades de aprendizaje no son solo un método educativo, sino una filosofía que busca la excelencia académica y la equidad social a través de la participación, la colaboración y el diálogo de todos sus miembros.

3.13. Cuestionario del capítulo - Dimensión pedagógica - curricular

1. Elabore un ejemplo práctico donde ilustre ¿Cómo desarrollar los indicadores de la planificación curricular?
2. ¿Por qué decimos en los indicadores de logro en la planificación curricular que los mismos son criterios específicos y observables que

- permiten determinar si el estudiante ha alcanzado el objetivo?
3. De las siguientes propuestas diga cuales son instrumentos de evaluación
 - a) Representación mediante un diagrama.
 - b) Desarrollo de una tormenta de idea.
 - c) Elaboración de un mapa conceptual.
 - d) Exposición de un tema
 - e) Rúbrica de evaluación.
 4. Analice si es verdadera o falsa la siguiente afirmación, en caso de ser falsa justifique: los estudiantes aplican una metodología de aprendizaje basado en proyectos (ABP) para que los docentes desarrollen habilidades de investigación y trabajo en equipo.
 5. Elabore mediante un ejemplo práctico de cómo se desarrollan indicadores para el seguimiento y acompañamiento en la gestión pedagógica – curricular en su institución educativa.
 6. A la hora del desarrollo de los indicadores de resultados en la gestión pedagógica-curricular,

- se plantea que esta etapa se enfoca en medir el impacto final del proceso educativo en los estudiantes: Seleccione con una X los indicadores de resultados que usted considere:
- a) Porcentaje de estudiantes.
 - b) Nivel de fluidez en la expresión de los estudiantes.
 - c) Asistencia y puntualidad
 - d) Cantidad de errores en una evaluación determinada.
 - e) Porcentaje de estudiantes que logran obtener correctos resultados.
7. Ilustre mediante un ejemplo de su institución educativa y su labor como docente donde se demuestre la pertinencia en la dimensión pedagógica – curricular y su característica inclusión cultural.
8. Ilustre mediante un ejemplo de su institución educativa y su labor como docente donde se demuestre la flexibilidad en la dimensión

- pedagógica – curricular y su característica la personalización del aprendizaje.
9. Desarrolle mediante un ejemplo práctico de un diagnóstico participativo para un currículo como proyecto vivo en una institución educativa donde usted labore y su objetivo es que la misma adapte su currículo para que sea más relevante para la vida de los estudiantes y la comunidad.
 10. Cite tres características de un currículo denominado como proyecto vivo
 11. Elabore un ejemplo donde demuestre una estrategia de enseñanza y una estrategia de aprendizaje seleccionado una asignatura la cual usted imparte.

12. Complete los siguientes espacios la siguiente tabla:

Características	Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo y personalizado
Interacción		
Motivación		
Evaluación		

13. Desarrolle brevemente como usted desarrollaría el aprendizaje basado en proyectos.

14. Presente una planificación de una clase donde usted aplique el aula invertida.

15. Desarrolle la idea para proponer una aplicación de la gamificación en su asignatura.

16. Demuestre la planificación en una clase del aprendizaje cooperativo.

17. El design thinking, se utiliza mediante una metodología de diseño para resolver problemas de manera creativa, Elabore una propuesta a trabajar con sus estudiantes.

18. De la planificación curricular efectiva, complete siguiente cuadro:

Ventaja para el estudiante	1-
	2-
Ventaja para el docente	1-
	2-
Ventaja para la institución educativa	1-
	2-

19. Cite tres principios fundamentales de la neurociencia en la educación y explique uno de ellos.

20. Mencione la metodología para la creación de las comunidades de aprendizaje



**CAPÍTULO 4- DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA –
FINANCIERA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Quien enseña a otros, se
enseña a si mismo

Juan Amos Comenio

4.1. Introducción a la dimensión administrativa – financiera de la gestión educativa

La calidad de un sistema educativo no se define únicamente por sus metodologías pedagógicas o la excelencia de su cuerpo docente, conjuntamente a la superficie de las aulas y los currículos, existe una estructura robusta y a menudo invisible que sustenta todo el proceso: la dimensión administrativa y financiera de la gestión educativa, lejos de ser una mera tarea burocrática, esta dimensión es el motor que garantiza la operación, el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier institución educativa. Podemos valorarla como el puente entre la visión educativa y su materialización, traduciendo los objetivos pedagógicos en presupuestos, recursos, infraestructura y procesos organizacionales eficientes.

Este capítulo que desarrollaremos se adentrará en el estudio crítico de la gestión administrativa y financiera, demostrando que su correcta aplicación es un factor determinante para la calidad educativa, también analizaremos cómo la planificación, la organización y el control de los recursos humanos, materiales y económicos impactan directamente en el ambiente del proceso de enseñanza - aprendizaje, en el perfeccionamiento y la capacitación docente destacando la capacidad de la institución educativa para innovar.

Se argumentará que una gestión administrativa-financiera efectiva no es un fin en sí mismo, sino una herramienta estratégica al servicio de la dimensión pedagógica – curricular, desarrollando como objetivo es ofrecer un marco de referencia que permita a los líderes educativos comprender que la prudencia financiera y la eficiencia administrativa no solo son necesarias, sino que son palancas poderosas para liberar el potencial de la institución y construir un futuro educativo más sólido y equitativo.

4.2. Estructura pedagógica del capítulo

Los objetivos por desarrollar durante este capítulo

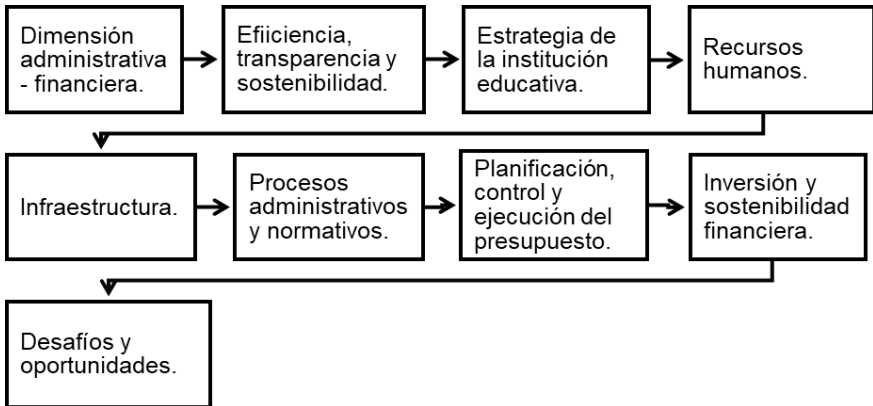
son:

- Describir la conceptualización de la dimensión administrativa – financiera en la gestión educativa
- Analizar los principios fundamentales en la dimensión administrativa – financiera como: la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad
- Desarrollar la estrategia de la institución educativa
- Exponer la gestión de los recursos humanos para una institución educativa
- Precisar el papel de la infraestructura en la institución educativa
- Establecer los procesos administrativos y normativos para una eficiente gestión educativa
- Valorar el papel del presupuesto mediante su planificación, ejecución y control
- Explicar la necesidad del desarrollo de inversión con fines sostenibles

- Debater los desafíos y oportunidades de la gestión administrativa - financiera

La estructura de contenidos del capítulo se representa a continuación:

Figura 11. Estructura de contenidos



Fuente propia

4.3. Gestión administrativa – financiera

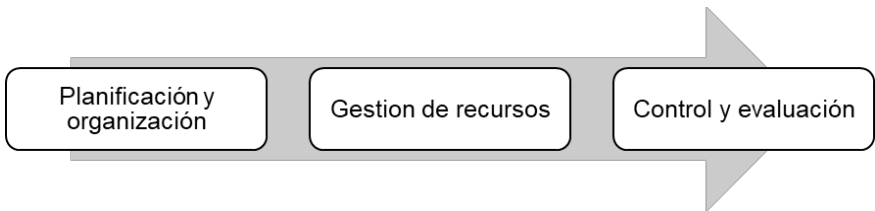
La dimensión administrativa - financiera: en la gestión educativa es fundamental que se encarga de la organización, dirección y control de los recursos de una institución educativa para que los procesos pedagógicos puedan desarrollarse de manera efectiva, asegurando que la

misma tenga los medios necesarios para ofrecer una educación de calidad.

Conceptualización de la dimensión administrativa - financiera

En esta dimensión se conceptualiza como un proceso estratégico y se detalla en la figura 12 en la cual se integran varios elementos para lograr los objetivos educativos, como:

Figura 12. Proceso estratégico de la dimensión administrativa - financiera



Fuente: propia

- 1. Planificación y organización:** se trata de definir objetivos y estrategias para el uso eficiente de los recursos, donde esto incluye la elaboración de presupuestos, la gestión del tiempo, la organización de los espacios físicos y la asignación de responsabilidades.

- 2. Gestión de recursos:** comprende el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros y en este sentido, se encarga de la contratación del personal, el mantenimiento de las instalaciones y el control de los ingresos y egresos.
- 3. Control y evaluación:** implica supervisar y evaluar los procesos administrativos para garantizar que se cumplan las normativas y que los recursos se estén utilizando de manera óptima, donde la rendición de cuentas y la transparencia son aspectos clave de este subdimensión.

Funciones esenciales que aseguran el funcionamiento de la institución educativa

- 1. Manejo de recursos humanos:** se encarga de la selección, formación, evaluación y desarrollo del personal docente y administrativo.
- 2. Gestión de recursos financieros:** planifica el presupuesto anual, controla los gastos, busca fuentes de financiación y administra las cuotas de matrícula y otros ingresos.

- 3. Administración de la infraestructura:** se ocupa del mantenimiento de los edificios, aulas y equipos, así como de la seguridad de las instalaciones.
- 4. Sistemas de información:** gestiona los sistemas de registro de estudiantes, calificaciones, expedientes y otros datos institucionales, garantizando su confidencialidad y accesibilidad.

Fases fundamentales del proceso de recursos humanos.

Como mostramos a continuación en la figura 13 para el estudio y desarrollo de los recursos humanos se lleva a cabo a través de varias fases y estas a su vez siempre deben estar interconectadas

Figura 13. Fases de los recursos humanos



Fuente: propia

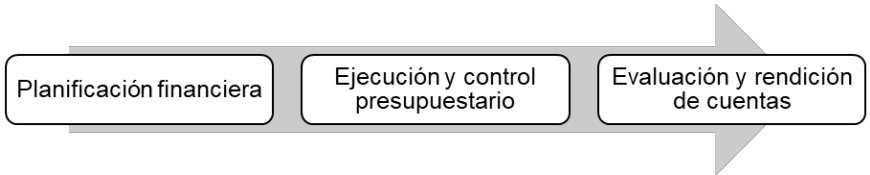
- 1. Planificación y reclutamiento:** en esta fase, la institución identifica sus necesidades de personal, define los perfiles de los puestos (habilidades, experiencia) y utiliza diversos canales para atraer a los candidatos más calificados.
- 2. Selección y contratación:** se aplican pruebas y entrevistas para elegir al mejor candidato, una vez seleccionado, se formaliza la relación laboral y se le brinda un proceso de inducción para que se familiarice con la misión y las políticas de la escuela.

- 3. Desarrollo y evaluación:** esta es una fase fundamental para el crecimiento del personal, se ofrecen oportunidades de formación continua y perfeccionamiento para que los docentes y el personal administrativo actualicen sus conocimientos, además, se implementan sistemas de evaluación de desempeño para dar retroalimentación constructiva y planificar el desarrollo profesional.
- 4. Gestión del desempeño y clima laboral:** se enfoca en mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo, esto incluye una remuneración justa, un sistema de beneficios competitivo y la promoción de una cultura de respeto y comunicación abierta para resolver conflictos.

Fases en la gestión de los recursos financieros

En la gestión de recursos financieros en una institución educativa como se muestra en la figura 14 se define como un proceso estratégico y cíclico que asegura la disponibilidad y el uso eficiente del dinero para cumplir los objetivos pedagógicos.

Figura 14. Fases de la gestión de los recursos financieros



Fuente: propia.

1. Planificación financiera: esta fase es el punto de partida, pues se trata de anticipar las necesidades económicas de la institución y se compone por:

a) Elaboración del presupuesto: donde se proyectan los ingresos (matrículas, donaciones, subvenciones) y los egresos (salarios, mantenimiento, materiales) para un período determinado, para la referencia de estas partidas se hace de acuerdo con los objetivos estratégicos de la institución educativa.

b) Identificación de fuentes de financiación: se buscan nuevas fuentes de

ingresos, para complementar el presupuesto.

2. Ejecución y control presupuestario: una vez que el presupuesto está aprobado, se pone en marcha.

a) Administración de ingresos y egresos: se maneja el flujo de efectivo diario, se realizan los pagos a proveedores y empleados, y se controlan los ingresos.

b) Monitoreo del presupuesto: se supervisa constantemente que los gastos no excedan lo presupuestado en cada área, esto implica revisar los informes financieros de manera periódica para identificar cualquier desviación.

3. Evaluación y rendición de cuentas: la fase se centra en analizar el desempeño financiero y en asegurar la transparencia y se desarrolla con:

a) Análisis de los resultados: se evalúa si la ejecución del presupuesto cumplió con los objetivos, además se analizan los informes

para identificar aciertos y errores en la gestión de los recursos.

- b) Rendición de cuentas:** se presenta un informe detallado a la comunidad educativa (padres, directivos, docentes) sobre el uso de los fondos, esto genera confianza y transparencia, aspectos cruciales en la gestión de una institución educativa.
- c) Toma de decisiones:** los resultados de la evaluación sirven de base para la planificación del siguiente ciclo financiero, se ajustan las estrategias y se corrigen los errores para mejorar la gestión en el futuro.

Fases en la administración de la infraestructura

La administración de la infraestructura en una institución educativa es un proceso estratégico y continuo como se muestra en la figura 15 ya que garantiza que los espacios físicos y los equipos estén en óptimas condiciones para apoyar el proceso de enseñanza – aprendizaje, estas fases se desarrolla de forma interconectadas que aseguran un ambiente seguro, funcional y propicio para el aprendizaje.

Figura 15. Fases en la administración de la infraestructura



Fuente: propia

1. Planificación: la fase es el punto de partida y se enfoca en la anticipación. Su objetivo es identificar las necesidades y establecer un plan de acción a largo plazo.

- **Inventario y diagnóstico:** se realiza un inventario exhaustivo de la infraestructura existente (aulas, laboratorios, bibliotecas, áreas deportivas, etc.) y se evalúa su estado actual, además se identifican las

deficiencias, los riesgos de seguridad y las áreas que requieren mejoras.

- **Diseño de un plan maestro:** con base en el diagnóstico, se elabora un plan que establece las metas de infraestructura a mediano y largo plazo, esto puede incluir proyectos de construcción, renovación, mantenimiento preventivo o adquisición de nuevos equipos.
- 2. Ejecución:** una vez que el plan está diseñado, se pone en marcha, en esta fase se centra en la implementación de las acciones planificadas.
- **Adquisición de recursos:** se gestiona la compra de materiales, equipos y tecnología necesaria para los proyectos, también se contratan los servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad.
 - **Manejo de proyectos:** se supervisa la ejecución de los proyectos de construcción o renovación, asegurando que se cumplan

los plazos, los presupuestos y las normas de seguridad.

- **Mantenimiento preventivo y correctivo:** se establece un calendario de mantenimiento preventivo para evitar fallos mayores, también se gestionan las reparaciones de emergencia cuando ocurren.
- 3. Control y evaluación:** fase crucial para asegurar la calidad y la eficiencia de la gestión de la infraestructura.
- **Monitoreo y supervisión:** se verifica de forma periódica que las instalaciones estén limpias, seguras y en buen estado de funcionamiento, donde se utilizan listas de verificación e inspecciones para asegurar el cumplimiento de los estándares.
 - **Análisis de costos y eficiencia:** se evalúa si la gestión de la infraestructura se está realizando de manera eficiente, analizando

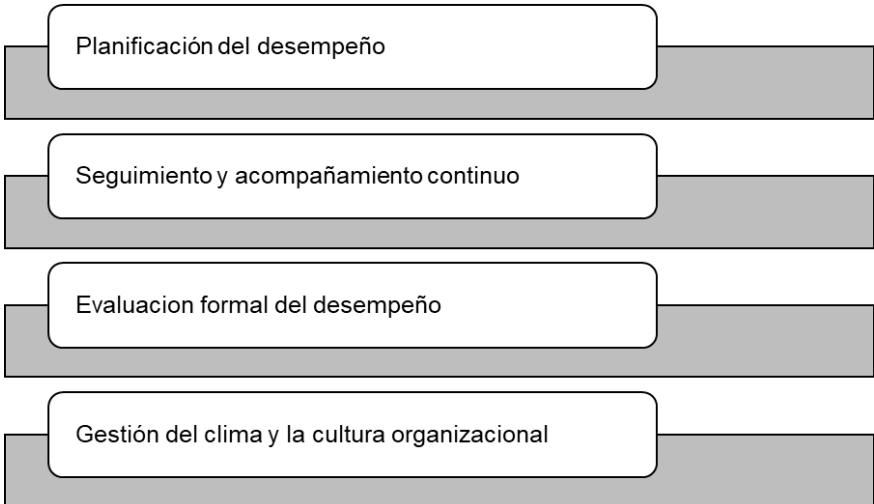
los costos de mantenimiento y el retorno de la inversión en las mejoras.

- **Retroalimentación:** se recopila la opinión de los usuarios de la infraestructura (docentes, estudiantes y personal) para identificar áreas de mejora y sus comentarios son esenciales para la planificación del siguiente ciclo.

Fases en la gestión del desempeño y clima laboral

La gestión del desempeño y del clima laboral en una institución educativa es un proceso estratégico y continuo que busca maximizar el potencial del personal y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, como se desarrolla en la figura 16 que se integra con las fases que se centran tanto en el rendimiento individual como en la salud general del equipo de trabajo.

Figura 16. Fases en la gestión del desempeño y clima laboral



Fuente: propia

1. Planificación del desempeño: esta fase es el punto de partida y se realiza al inicio de un ciclo de evaluación (generalmente anual).

- **Establecimiento de objetivos claros:** el directivo y el empleado (docente, administrativo, etc.) trabajan juntos para definir metas de desempeño que sean específicas, medibles, alcanzables,

relevantes y con plazos definidos (SMART), los objetivos deben estar alineados con las metas institucionales.

- **Definición de expectativas:** se aclaran las responsabilidades, los resultados esperados y los estándares de calidad del trabajo.
 - **Acuerdo sobre el plan de desarrollo:** se identifican las áreas en las que el empleado necesita crecer y se acuerdan las acciones de perfeccionamiento y los apoyos que se le brindarán.
- 2. Seguimiento y acompañamiento continuo:** en la fase más importante y debe ser un proceso constante durante todo el año, no solo al final.
- **Retroalimentación frecuente:** el directivo o coordinador pedagógico debe mantener una comunicación constante y abierta con el empleado, la retroalimentación debe ser oportuna, específica y constructiva, tanto

para reconocer los logros como para corregir los errores.

- **Apoyo y coaching:** el líder brinda el apoyo necesario para que el empleado pueda alcanzar sus objetivos, esto puede incluir recursos adicionales, mentoría o la resolución de obstáculos.
 - **Monitoreo del clima laboral:** Se observa la dinámica del equipo, se resuelven los conflictos de manera proactiva y se promueve un ambiente de respeto y colaboración.
- 3. Evaluación formal del desempeño:** se realiza al final del ciclo de evaluación para resumir los resultados.
- **Recopilación de evidencia:** se utilizan diferentes fuentes (observaciones de clase, proyectos, evaluaciones de los estudiantes, etc.), para tener una visión completa del desempeño del empleado.

- **Análisis del desempeño:** se compara el rendimiento del empleado con los objetivos que se establecieron en la fase de planificación.
 - **Reunión de evaluación:** el directivo y el empleado se reúnen para discutir la evaluación, es un momento de diálogo, no de juicio y se reconocen los logros, se discuten las áreas de mejora y se acuerda un plan de acción para el siguiente ciclo.
- 4. Gestión del clima y la cultura organizacional:** esta fase es transversal y se centra en el bienestar general de la institución.
- **Medición del clima laboral:** se realizan encuestas periódicas para medir la satisfacción, el nivel de estrés y la percepción del liderazgo en la institución.
 - **Promoción de la cultura:** se fomenta una cultura de colaboración, innovación y reconocimiento del buen trabajo y se

organizan actividades sociales y se celebran los logros del equipo.

4.4. Principios fundamentales en la dimensión administrativa – financiera como la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.

Los principios fundamentales de la dimensión administrativa-financiera son la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad, estos cuatro elementos son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa, ya sea pública o privada, garantizando la gestión responsable de sus recursos. A continuación, explicaremos cada uno de estos elementos:

- 1. Eficiencia:** se refiere a la capacidad de lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos posibles, para el ámbito administrativo y financiero, esto implica optimizar el uso del dinero, el tiempo y el personal para maximizar los resultados, solo se trata de hacer las cosas bien, sino de hacerlas de la mejor manera posible, eliminando desperdicios y procesos innecesarios.

- 2. Transparencia:** es la obligación de una institución educativa de ser abierta y clara con respecto a sus decisiones y acciones, donde se incluye la publicación de información financiera, presupuestos y resultados, estas acciones fomenta la confianza de los interesados (empleados, clientes, inversionistas y la sociedad en general), ya que permite la fiscalización y previene la corrupción, pues sus estados financieros se presentan como auditados y los informes de gestión anuales son herramientas clave para demostrar la transparencia.
- 3. Rendición de cuentas:** implica que los responsables de la gestión deben justificar sus acciones y decisiones ante quienes les han conferido esa autoridad, este principio va de la mano con la transparencia, pero se enfoca en la responsabilidad, la cual significa que se deben establecer mecanismos para evaluar el desempeño y responsabilizar a las personas por los resultados, tanto positivos como negativos,

dado que un sistema de rendición de cuentas eficaz define roles, responsabilidades y métricas de desempeño claras.

- 4. Sostenibilidad:** en el contexto financiero se refiere a la capacidad de una institución educativa para mantener sus operaciones y su viabilidad a largo plazo. No se trata solo de tener ganancias en el presente, sino de asegurar que las decisiones actuales no comprometan el futuro por eso esto implica una gestión prudente de la deuda, la inversión en activos productivos y la adaptación a cambios económicos y sociales, dentro del estudio de la sostenibilidad podemos decir que también abarca la responsabilidad ambiental y social, ya que estos factores impactan la reputación y la continuidad de la institución educativa.

Relación entre los recursos y los resultados para valorar la eficiencia en una institución educativa

Medir la eficiencia de una institución educativa es un proceso complejo que requiere analizar la relación entre los recursos (inputs) que utiliza y los resultados (outputs) que

logra como se demuestra en la siguiente tabla 25. Porque no se trata solo de la gestión financiera, sino también de la optimización de los procesos académicos para maximizar el aprendizaje de los estudiantes. Antes de continuar debemos aclarar conceptualmente que:

- **Los inputs:** son los recursos que la institución educativa invierte para funcionar.
- **Los outputs:** son los resultados directos del proceso educativo
- **Los outcomes:** son los logros a largo plazo que son consecuencia de la educación.

Tabla 25: Caracterización entre los recursos y los resultados para la valoración de la eficiencia en una institución educativa

Inputs (recursos)	Outputs y Outcomes (resultados y logros)
Recursos humanos: número y cualificación del personal docente y administrativo.	Rendimiento académico: calificaciones promedio, tasas de promoción y aprobación, resultados en pruebas estandarizadas.

Recursos financieros: presupuesto total, gasto por alumno, fuentes de financiación.	Eficiencia interna: tasas de deserción escolar, repitencia y graduación en el tiempo previsto.
Infraestructura y equipamiento: tamaño de las aulas, acceso a tecnología, laboratorios, bibliotecas.	Outputs a largo plazo: ingreso a la educación superior, empleabilidad y salarios de los graduados.
Tiempo: duración del período escolar, tiempo de instrucción por materia.	Desarrollo integral: habilidades socioemocionales, pensamiento crítico, participación en actividades extracurriculares.

Fuente: propia

Métricas fundamentales para medir la eficiencia en una institución educativa

A continuación, se presentan en la tabla 26 algunas métricas y métodos para evaluar la eficiencia en una institución educativa:

Tabla 26: Métricas para medir la eficiencia académica y financiera

Eficiencia académica	Eficiencia financiera
<p>Costo por graduado: se calcula dividiendo el presupuesto total de un programa educativo entre el número de estudiantes que se gradúan. Un costo más bajo sugiere una mayor eficiencia.</p>	<p>Gasto por alumno vs. resultados: se analiza el rendimiento académico de los estudiantes en relación con la inversión financiera por cada uno de ellos, para una institución educativa es más eficiente si logra altos resultados con un gasto por alumno relativamente bajo.</p>
<p>Relación estudiante-docente: un número óptimo de estudiantes por docente permite una atención más personalizada, lo que a menudo se traduce en mejores resultados académicos.</p>	<p>Índice de utilización de infraestructura: mide qué tan bien se están utilizando los espacios físicos (aulas, laboratorios) y equipos.</p>
<p>Tasa de graduación oportuna: mide el porcentaje de estudiantes que completan sus estudios</p>	

en el tiempo estándar, donde una tasa alta indica que los recursos se están utilizando eficazmente para que los estudiantes avancen sin retrasos.	
---	--

Fuente: propia

Dimensiones para medir de la transparencia en una institución educativa

Medir la transparencia en una institución educativa implica evaluar qué tan abierta, accesible y comprensible es la información que la institución pone a disposición de la comunidad educativa y el público en general, considerando que la transparencia es un aspecto fundamental para generar confianza, prevenir la corrupción y asegurar la rendición de cuentas, donde se puede analizar la institución educativa en varias dimensiones clave:

- **Acceso a la información pública**, mediante:
 - **Portal de transparencia:** una institución educativa transparente debe tener un portal o sección en su sitio web donde se publique de

manera proactiva información relevante y de fácil acceso y en este portal de debe incluir

- **Información institucional:** misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama y datos de contacto de los directivos.
- **Presupuesto y finanzas:** publicación del presupuesto anual detallado (ingresos y gastos), informes de ejecución presupuestaria, y los estados financieros auditados.
- **Contrataciones y adquisiciones:** listado de los procesos de contratación de bienes y servicios (proveedores, montos, justificación).
- **Recursos humanos:** salarios, beneficios y perfiles de los altos directivos y docentes.
- **Facilidad de acceso:** la información debe ser fácil de encontrar, estar en formatos abiertos

(PDF, Excel) y utilizar un lenguaje claro y sencillo para que sea comprensible para cualquier ciudadano, no solo para expertos.

- **Rendición de cuentas**, mediante:
 - **Informes de gestión:** la institución educativa debe publicar informes periódicos (anuales o semestrales) que detallen los logros y resultados de su gestión, donde estos informes deben incluir datos sobre el desempeño académico, el uso de los recursos financieros y la evaluación de los objetivos planteados.
 - **Mecanismos de participación ciudadana:** la transparencia se fortalece cuando la comunidad puede participar activamente, se pueden medir aspectos como:
 - La realización de audiencias públicas o eventos de rendición de cuentas donde la comunidad pueda hacer preguntas y recibir respuestas.

- La existencia de canales formales para recibir quejas, sugerencias y denuncias sobre el manejo de la institución.
- La creación de comités de padres, estudiantes y docentes que participen en la toma de decisiones.
- **Ética y prevención de la corrupción**, mediante:
 - **Código de conducta:** la institución debe tener y publicar un código de ética o de conducta que defina claramente los principios y valores que rigen a sus directivos y empleados.
 - **Declaraciones de conflicto de interés:** se puede medir si los directivos y el personal clave de la institución educativa deben declarar posibles conflictos de interés que pudieran influir en sus decisiones.
 - **Canales de denuncia:** la **existencia** de un sistema confidencial y seguro para que los miembros de la comunidad puedan denunciar

actos de corrupción o malversación sin temor a represalias.

Métodos de medición de manera formal la transparencia

- a) **Índices de transparencia:** las organizaciones externas pueden crear índices que evalúen a las instituciones educativas con base en un conjunto de indicadores predefinidos, donde estos índices a menudo dan una puntuación o clasificación que permite comparar el desempeño de diferentes instituciones educativas.
- b) **Auditorías externas:** además de las auditorías financieras, se pueden realizar auditorías de transparencia que revisen si la institución está cumpliendo con sus políticas de divulgación de información y si sus procesos son abiertos.
- c) **Encuestas de percepción:** Se pueden realizar encuestas a estudiantes, padres, docentes y personal administrativo para

evaluar su percepción sobre la transparencia de la institución.

Dimensiones para medir de la rendición de cuentas en una institución educativa

Medir la rendición de cuentas en una institución educativa implica evaluar la responsabilidad por sus acciones y resultados, como se muestra en la tabla 27 detallando los mecanismos e indicadores fundamentales, que utiliza para justificar sus decisiones ante la comunidad educativa.

Tabla 27: Métricas los indicadores fundamentales en la rendición de cuentas

Acciones	Resultados
Mecanismos de divulgación y justificación	Informes de gestión: la institución debe publicar informes periódicos (anuales o semestrales) que no solo muestren datos, sino que también expliquen y justifiquen los resultados
	Audiencias públicas: se debe evaluar si la institución realiza encuentros periódicos y abiertos con padres, estudiantes y docentes para presentar resultados y responder preguntas, es importante destacar que la calidad de estas audiencias (asistencia, participación, preguntas relevantes) es un indicador de la rendición de cuentas.

Cumplimiento de metas y objetivos	Planes estratégicos: una institución que rinde cuentas tiene un plan estratégico claro con metas medibles, pues la medición de la rendición de cuentas implica comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas.
	Evaluación del desempeño: la rendición de cuentas se refuerza si existen sistemas para evaluar el desempeño del personal directivo y docente con base en los resultados académicos y financieros.
Participación y canales de retroalimentación	Consejos y comités: la existencia y funcionamiento de consejos de padres, estudiantes y docentes que participen en la toma de decisiones presupuestarias y académicas es un signo de rendición de

	<p>cuentas, además, se puede medir su nivel de influencia y participación real.</p> <p>Canales de denuncia: un sistema efectivo para que la comunidad denuncie irregularidades o falta de cumplimiento es un pilar fundamental, se evalúa si estos canales son accesibles, confidenciales y si las denuncias reciben una respuesta y un seguimiento adecuados.</p>
<p>Responsabilidad financiera</p>	<p>Auditorías externas: las auditorías no solo deben publicarse, sino que la institución debe explicar los hallazgos y cómo se están corrigiendo los problemas señalados, la velocidad y efectividad de la respuesta a las observaciones de los auditores son un claro indicador de rendición de cuentas.</p>

	<p>Transparencia en el uso de fondos: la rendición de cuentas se mide al demostrar que el uso de cada dólar está justificado y alineado con los objetivos de la institución, esto incluye la publicación detallada de gastos y el cumplimiento de las normativas de contratación.</p>
--	--

Fuente: propia

Dimensiones para medir de la sostenibilidad en una institución educativa

Medir la sostenibilidad en una institución educativa implica evaluar su capacidad para funcionar y prosperar a largo plazo, considerando no solo su viabilidad financiera, sino también su impacto social y ambiental, como mostramos a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 28: Métricas de la sostenibilidad en una institución educativa

Tipo de sostenibilidad:	Se mide por:
Financiera	<p>Diversificación de ingresos: Una institución educativa sostenible no depende de una sola fuente de ingresos, se evalúa si cuenta con otras fuentes como donaciones, subvenciones, programas de educación continua o servicios de consultoría.</p>
	<p>Gestión del gasto: la sostenibilidad se mide por la capacidad de la institución para mantener un equilibrio entre sus ingresos y gastos, de esta forma esto implica un control riguroso del presupuesto, evitar la acumulación excesiva de deuda y realizar inversiones estratégicas en infraestructura y tecnología que generen retorno a largo plazo.</p>
	<p>Fondo de reserva: la existencia de un fondo de reserva o un patrimonio robusto demuestra la capacidad para enfrentar imprevistos financieros y asegurar la continuidad en el tiempo.</p>

Social	Equidad y acceso: una institución es socialmente sostenible si promueve la inclusión y ofrece igualdad de oportunidades, pues se evalúa a través de la diversidad de su alumnado, la existencia de becas y programas de apoyo a estudiantes de bajos recursos, y el acceso a la educación para grupos marginados.
	Satisfacción de la comunidad: se mide a través de encuestas a estudiantes, padres, docentes y personal administrativo para evaluar su nivel de satisfacción con el ambiente educativo, la calidad de la enseñanza y la gestión institucional.
	Impacto en la comunidad: la sostenibilidad social se evidencia en la contribución de la institución a su entorno, se puede medir por la participación en proyectos comunitarios, la formación de ciudadanos comprometidos y la colaboración con otras organizaciones locales.
Ambiental	Eficiencia energética y de recursos: se evalúa si la institución implementa medidas para reducir el consumo de energía y

	agua, si utiliza fuentes de energía renovable, y si gestiona eficientemente sus residuos.
	Integración curricular: la sostenibilidad se mide por la inclusión de la educación ambiental en el plan de estudios, fomentando una cultura de respeto por el medio ambiente entre los estudiantes.
	Certificaciones y políticas: la obtención de certificaciones ambientales y la implementación de políticas claras de sostenibilidad son indicadores de un compromiso formal con el cuidado del planeta.

Fuente: propia

4.5. Estrategia en la Institución educativa

La estrategia en una institución educativa es un plan a largo plazo que define las prioridades, objetivos y acciones clave para alcanzar su misión y visión, a diferencia de la gestión operativa diaria, la estrategia mira hacia el futuro, considerando el entorno, los recursos y las necesidades de la comunidad educativa.

Componentes clave de una estrategia educativa eficaz

- **Misión y visión:**
 1. **Misión:** define el propósito actual de la institución.
 2. **Visión:** describe el futuro deseado.
- **Análisis del entorno (FODA):**
 1. Se realiza un diagnóstico interno y externo para identificar las Fortalezas y Oportunidades que se pueden aprovechar, así como las Debilidades y Amenazas que se deben mitigar.
- **Objetivos Estratégicos:**
 1. Son las metas claras, medibles y alcanzables que la institución se propone lograr en un período determinado (3 a 5 años). Deben ser

SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazo de tiempo).

- **Diseño de Estrategias y Tácticas:**
 1. **Estrategias:** son las acciones generales para alcanzar los objetivos.
 2. **Tácticas:** Son las acciones específicas y concretas que se derivan de las estrategias.
- **Monitoreo y Evaluación:**
 1. La estrategia no es un documento estático, sino es un proceso dinámico que requiere seguimiento constante, en la cual se deben establecer indicadores de desempeño para medir el progreso de los objetivos y realizar ajustes cuando sea necesario.

Tipos de estrategias para las instituciones educativas

- **Estrategias pedagógicas y de aprendizaje:** se centran en mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje y el desarrollo de habilidades en los estudiantes.

- **Estrategias de gestión institucional:** enfocadas en la eficiencia administrativa, la optimización de recursos y la rendición de cuentas.
- **Estrategias de calidad:** buscan asegurar la excelencia en todos los procesos de la institución, desde la formación académica hasta el servicio al cliente (estudiantes y padres).
- **Estrategias de innovación:** dirigidas a la adopción de nuevas tecnologías, metodologías de enseñanza y modelos de gestión para mantenerse relevantes y competitivos.

Matriz descriptiva de las estrategias para las instituciones educativas

Aquí en la tabla 29 hay una matriz que clasifica los tipos de estrategias para instituciones educativas, organizadas por áreas clave de la gestión y esta estructura puede servir como una herramienta útil para el diagnóstico y la planificación estratégica.

Tabla 29: Estrategias para fomentar en las instituciones educativas

Área estratégica	Objetivos principales	Tipos de estrategias	Ejemplos de acciones tácticas
Académica y pedagógica	Mejorar el rendimiento estudiantil.	Estrategia de innovación curricular: reformar el plan de estudios para incluir temas de vanguardia.	Implementar metodologías de aprendizaje activo
	Promover el desarrollo de habilidades.		Crear laboratorios de robótica o pensamiento computacional
	Innovar en métodos de enseñanza.	Estrategia de fortalecimiento docente: invertir en el perfeccionamiento del personal.	Ofrecer talleres sobre didáctica digital y uso de IA en el aula.

Administrativa y financiera	Optimizar recursos.	Estrategia de eficiencia operativa: digitalizar y automatizar procesos administrativos.	Implementar un sistema de gestión escolar integrado.
	Mejorar la eficiencia operativa.		Lanzar programas de educación continua o consultoría.
	Asegurar la sostenibilidad financiera.	Estrategia de sostenibilidad financiera: diversificar las fuentes de ingresos.	Negociar convenios con proveedores para reducir costos.
Tecnológica	Integrar la tecnología en la educación.	Estrategia de transformación digital: adoptar	Proporcionar tabletas o dispositivos a los estudiantes.

	Mejorar la infraestructura digital.	herramientas tecnológicas en la enseñanza y la gestión.	Crear una plataforma de aprendizaje en línea (LMS) robusta.
	Proteger los datos y la información.	Estrategia de seguridad cibernética: proteger la información de la institución y sus miembros.	Realizar auditorías de seguridad y capacitar sobre buenas prácticas de datos.
Vinculación y comunicación	Fortalecer la relación con la comunidad.	Estrategia de relaciones comunitarias: involucrar a la comunidad en la vida escolar.	Organizar ferias de proyectos estudiantiles abiertas al público.

	Mejorar la reputación de la institución.	Estrategia de posicionamiento de marca: comunicar los logros y la propuesta de valor.	Lanzar campañas de marketing digital en redes sociales.
	Aumentar la matrícula.		Establecer alianzas con empresas o universidades.
Gestión del talento humano	Retener y atraer a los mejores docentes y personal.	Estrategia de bienestar laboral: crear un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.	Implementar programas de mentoría para docentes nuevos.
	Fomentar un buen clima laboral. <		Ofrecer horarios flexibles o días de teletrabajo (si es posible).

	Promover el desarrollo profesional.	Estrategia de desarrollo profesional: ofrecer planes de carrera y oportunidades de crecimiento.	Premiar el desempeño sobresaliente con bonos o reconocimientos.
Infraestructura y medio ambiente	Optimizar el uso de espacios.	Estrategia de sostenibilidad ambiental: reducir la huella ecológica de la institución.	Instalar paneles solares o sistemas de recolección de agua.
	Promover la sostenibilidad ambiental.		Remodelar aulas para permitir el aprendizaje colaborativo.
	Crear un ambiente de aprendizaje seguro.	Estrategia de optimización de infraestructura:	Realizar campañas de reciclaje y

		mejorar la distribución y funcionalidad de los espacios.	compostaje en la institución.
--	--	--	-------------------------------

Fuente: propia.

4.6. Recursos humanos

Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos es el conjunto de prácticas y políticas que una organización educativa utiliza para administrar a su personal, desde la contratación hasta el desarrollo y la desvinculación, esta gestión es fundamental, ya que la calidad de la enseñanza depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus docentes y personal administrativo.

Funciones fundamentales en la gestión de recursos humanos

1. Planificación de personal: implica determinar las necesidades futuras de la institución educativa en términos de personal, donde se analizan los objetivos estratégicos para definir cuántos y qué tipo de docentes y personal se necesitarán, el objetivo es asegurar que la institución tenga el talento humano adecuado en el momento correcto para cumplir con su misión.

2. Reclutamiento y selección: proceso busca atraer y contratar a los candidatos más calificados, pues una buena gestión en esta área garantiza que la institución educativa no

solo cubra sus vacantes, sino que también atraiga a docentes y personal con la pasión, habilidades y valores que se alineen con la cultura de la institución.

3. Capacitación y desarrollo: es la inversión en el crecimiento profesional del personal y es fundamental para el desarrollo de la institución educativa, en la función se incluye:

- **Perfeccionamiento y capacitación:** ofrecer talleres, cursos y seminarios para mejorar las habilidades pedagógicas y técnicas del personal.
- **Desarrollo profesional:** crear planes de carrera que permitan a los empleados avanzar dentro de la institución.
- **Mentoring y coaching:** asignar a docentes experimentados para guiar a los nuevos, lo que mejora la retención y la calidad de la enseñanza.

4. Evaluación del desempeño: proceso mide y evalúa el rendimiento del personal para identificar fortalezas y áreas de mejora, pues una evaluación efectiva debe ser justa, transparente y estar basada en criterios claros y los resultados no solo se usan para tomar decisiones sobre

promociones o salarios, sino también para crear planes de desarrollo individualizados.

5. Administración de remuneraciones y beneficios: implica diseñar y gestionar la compensación total que reciben los trabajadores, mediante una estructura de salarios competitiva, junto con beneficios atractivos como seguro médico, bonos por desempeño y licencias pagadas, ayuda a retener al personal valioso y a mejorar la moral.

6. Relaciones laborales y bienestar: esta función se encarga de mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo, además incluye la gestión de conflictos, la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y el fomento de una cultura organizacional que valora el respeto, la colaboración y el bienestar de todos, recordemos que un buen clima laboral es un factor clave para la retención del talento y el éxito de la institución educativa.

Indicadores de los recursos humanos

Los indicadores de recursos humanos son métricas clave que permiten medir la eficiencia, el impacto y la efectividad de las estrategias de gestión del personal en una institución educativa, estos indicadores se utilizan para tomar

decisiones basadas en datos, como se muestra en la tabla 30, que nos permite identificar áreas de mejora y asegurar que la gestión del talento esté alineada con los objetivos de la organización educativa.

Tabla 30: Indicadores y su medición de los recursos humanos en una institución educativa

Tipos de indicadores:	Se mide por:
Reclutamiento y selección	Tiempo de contratación: mide el tiempo promedio que transcurre desde que se abre una vacante hasta que se contrata a un nuevo docente.
	Costo por contratación: mide el gasto total para cubrir una vacante (publicidad, entrevistas, exámenes, etc.) dividido por el número de contrataciones, este ayuda a optimizar el presupuesto de reclutamiento.
	Tasa de rotación en el primer año: mide el porcentaje de empleados que se van de la institución durante su primer año de trabajo, analice que una tasa alta puede indicar un proceso de selección ineficaz, una mala incorporación o problemas en la cultura laboral.

Desempeño y productividad	Calificación promedio en la evaluación de desempeño: mide el promedio de las calificaciones obtenidas por los empleados en sus evaluaciones periódicas.
	Cumplimiento de objetivos: mide el porcentaje de empleados o equipos que alcanzan sus objetivos individuales o departamentales.
	Relación estudiante - docente: aunque es un indicador operativo, también refleja la carga de trabajo de los docentes y puede impactar en el desempeño y la calidad de la enseñanza.
Capacitación, perfeccionamiento y desarrollo	Inversión en perfeccionamiento por docente: mide el monto promedio que la institución gasta en perfeccionamiento por cada miembro del personal.

	<p>Tasa de participación en capacitación: mide el porcentaje de docentes que participan activamente en los programas de formación ofrecidos.</p>
	<p>Índice de promoción interna: mide el porcentaje de puestos de liderazgo o de mayor responsabilidad que se cubren con personal que ya trabajaba en la institución educativa. Una tasa alta demuestra un buen plan de desarrollo profesional y retención de talento.</p>
<p>Retención y clima laboral</p>	<p>Tasa de rotación de personal: mide el porcentaje de trabajadores que se van de la institución educativa por decisión propia en un período de tiempo.</p>

	Índice de ausentismo: mide el porcentaje de tiempo que los docentes están ausentes del trabajo (no incluye vacaciones).
	Índice de satisfacción del personal: mide a través de encuestas anónimas para evaluar el grado de satisfacción con el ambiente laboral, la gestión, la remuneración y las oportunidades de crecimiento.
	Tasa de referencia de docentes: mide el porcentaje de nuevos docentes que fueron recomendados por el personal actual.

Fuente: propia

4.7. Gestión de la infraestructura

La gestión de la infraestructura en una institución educativa es el conjunto de actividades destinadas a planificar, diseñar, construir, mantener y optimizar los espacios físicos y equipamiento, donde su objetivo es crear un entorno seguro, funcional y estimulante que apoye los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

Componentes fundamentales de la gestión de la infraestructura en una institución educativa

1. Planificación y diseño estratégico

- a) Análisis de necesidades:** se determina qué infraestructura se requiere para los objetivos académicos y el número de estudiantes (aulas, laboratorios, bibliotecas, áreas deportivas).
- b) Diseño funcional:** donde los espacios se diseñan para ser flexibles y adaptables, facilitando

metodologías de aprendizaje colaborativo y el uso de tecnología.

- c) Consideraciones de sostenibilidad:** también se integran elementos de eficiencia energética, uso de materiales sostenibles.

2. Mantenimiento y conservación

- a) Mantenimiento preventivo:** acciones programadas para evitar fallos.
- b) Mantenimiento correctivo:** reparaciones que se realizan cuando ocurre un fallo inesperado.
- c) Mantenimiento predictivo:** uso de tecnología para monitorear el estado de los equipos y predecir cuándo necesitarán mantenimiento, optimizando recursos y minimizando interrupciones.

3. Gestión de la seguridad y riesgos

- a) **Seguridad estructural:** asegurar que los edificios cumplan con los códigos de construcción y sean resistentes a desastres naturales.
- b) **Planes de emergencia:** implementar planes de evacuación en caso de incendios, sismos u otras emergencias.
- c) **Accesibilidad:** garantizar que las instalaciones sean accesibles para personas con discapacidad, cumpliendo con las normativas vigentes.

4. Optimización del uso de espacios

- a) **Distribución eficiente:** asignar aulas y espacios de manera que se evite la sobrepoblación en unas áreas y la subutilización en otras.
- b) **Espacios flexibles:** adaptar el mobiliario y la configuración de las

aulas para que puedan usarse para diferentes actividades.

- c) **Uso extracurricular:** fomentar el uso de la infraestructura fuera del horario escolar para actividades comunitarias, eventos o alquiler, generando ingresos adicionales.

4.8. Procesos administrativos y normativos

Los procesos administrativos y normativos en la dimensión administrativa y financiera de una institución educativa se refieren a las actividades y reglas que aseguran el uso eficiente y transparente de los recursos, estos procesos son vitales para el buen funcionamiento de la institución educativa, garantizando el cumplimiento de la ley y la sostenibilidad.

Procesos administrativos fundamentales en la dimensión administrativa y financiera

Los procesos administrativos son las acciones diarias y recurrentes que gestionan los recursos.

- **Planificación y presupuestación:** el proceso de crear un presupuesto anual que asigna fondos a

diferentes áreas (salarios, mantenimiento, tecnología, etc.), esto incluye la proyección de ingresos y gastos para el siguiente ciclo.

- **Contabilidad y finanzas:** la gestión del dinero de la institución, que abarca el registro de ingresos y egresos, la elaboración de estados financieros (balances, estados de resultados) y la conciliación bancaria, este proceso asegura la precisión de la información financiera.
- **Adquisiciones y contrataciones:** el proceso de comprar bienes y servicios, desde materiales de oficina hasta la contratación de servicios de construcción, se rige por principios de transparencia y competencia para obtener la mejor calidad al mejor precio.
- **Gestión de inventario y activos:** el control de los bienes de la institución, como libros, equipos de laboratorio y mobiliario, se lleva un registro de su adquisición, uso y descarte para evitar pérdidas y asegurar su disponibilidad.

Procesos normativos fundamentales en la dimensión administrativa y financiera

Los procesos normativos son las reglas y regulaciones que rigen las actividades administrativas y financieras.

- **Rendición de cuentas:** el proceso de elaborar y presentar informes periódicos a los directivos, la comunidad educativa y, en el caso de las instituciones públicas, a los organismos de control, estos informes justifican el uso de los fondos y muestran los resultados obtenidos.
- **Auditoría y control interno:** el sistema de supervisión interna y externa que verifica que los procesos administrativos se realicen correctamente y que se cumplan las normativas, esto incluye auditorías financieras y operativas para detectar errores o fraudes.
- **Cumplimiento legal y normativo:** el proceso de asegurar que todas las actividades de la institución, especialmente las financieras, cumplan con las leyes laborales, fiscales y de educación vigentes, esto

previene sanciones y mantiene la legalidad de la operación.

- **Políticas de transparencia:** la creación y aplicación de normas que regulan la divulgación de información financiera y de gestión, garantizando que la comunidad educativa tenga acceso a datos relevantes de manera oportuna y clara.

4.9. Planificación, control y ejecución presupuestario

El presupuesto en una institución educativa es un plan financiero detallado que proyecta los ingresos y gastos para un período de tiempo específico, generalmente un periodo escolar, es una herramienta fundamental de gestión que permite a la institución planificar, controlar y evaluar sus recursos financieros para cumplir con sus objetivos académicos y administrativos.

Las fuentes de financiamiento de la institución educativa y la sostenibilidad financiera ver en la tabla 31 depende de la capacidad de la institución educativa para generar y gestionar estos ingresos y la alineación de estos gastos con las prioridades estratégicas.

Tabla 31: Componentes fundamentales del presupuesto en una institución educativa

Ingresos	Gastos
<p>Matrículas y pensiones: en las instituciones privadas, es la fuente principal.</p>	<p>Gastos de personal: es la partida más grande e incluye salarios, beneficios, aportes de seguridad social y capacitación para docentes y personal administrativo.</p>
<p>Subsidios y aportes estatales: para las instituciones públicas o subvencionadas.</p>	<p>Gastos de operación: costos recurrentes para el funcionamiento diario, como servicios básicos (agua, luz, internet), materiales de oficina y mantenimiento de edificios.</p>
<p>Donaciones y patrocinios: contribuciones de individuos, empresas u organizaciones.</p>	<p>Inversiones: gastos destinados a la mejora de la infraestructura y tecnología, como la compra de computadoras, la remodelación de aulas o la construcción de nuevas instalaciones.</p>
<p>Servicios adicionales: ingresos por comedor,</p>	<p>Gastos académicos: inversiones en libros,</p>

transporte, actividades extracurriculares o alquiler de instalaciones.	material didáctico, licencias de software educativo y actividades extracurriculares.
Recaudación de fondos: eventos y campañas de la comunidad educativa.	Pago de deuda: Si la institución tiene préstamos, esta partida cubre los pagos de capital e intereses.

Fuente: propia

Proceso de creación y gestión del presupuesto para una institución educativa

- **Planificación estratégica:** antes de crear el presupuesto, la institución educativa define sus objetivos para el año y el presupuesto debe reflejar estas prioridades.
- **Elaboración y aprobación:** un comité de presupuestos (que puede incluir directivos, personal administrativo y, en algunos casos, representantes de la comunidad) elabora una propuesta, donde esta propuesta se presenta a la junta directiva o a la autoridad correspondiente para su aprobación.

- **Ejecución y monitoreo:** durante el año, se realiza un seguimiento constante del gasto real frente a lo presupuestado, esto permite identificar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo.
- **Evaluación:** al final del período, se evalúa el cumplimiento del presupuesto y se elabora un informe de ejecución presupuestaria, esto ayuda a la institución educativa a aprender de la experiencia y a mejorar la planificación para el próximo año.

4.10. Inversión y sostenibilidad financiera

La inversión y la sostenibilidad financiera están intrínsecamente ligadas en el ámbito educativo, porque una institución no puede ser sostenible a largo plazo sin una estrategia de inversión inteligente que le permita crecer, innovar y adaptarse a los cambios.

Inversión en la institución educativa

La inversión se refiere a la asignación de recursos financieros con la expectativa de obtener un retorno, ya sea económico, social o académico, a largo plazo, no se trata solo de gastar dinero, sino de hacerlo de manera estratégica para mejorar la calidad y la viabilidad de la institución.

Tipos de inversión a ejecutar en una institución educativa

- **Inversión en infraestructura:** destinada a la construcción, remodelación o mejora de edificios, aulas, laboratorios y áreas deportivas, estas inversiones buscan crear un entorno de aprendizaje moderno y seguro.
- **Inversión en tecnología:** compra de equipos, software educativo, plataformas de gestión y herramientas digitales que potencian la enseñanza y la eficiencia administrativa.
- **Inversión en capital humano:** gasto en la capacitación, perfeccionamiento de forma continua del personal docente y administrativo, esto nos asegura que la institución educativa cuente con profesionales actualizados y altamente calificados, lo que se traduce en una mejor calidad educativa.
- **Inversión en programas académicos:** desarrollo de nuevos currículos, especialidades o programas

extracurriculares que hagan a la institución más atractiva y competitiva.

Sostenibilidad financiera: es la capacidad de una institución educativa para generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos actuales y futuros, sin comprometer su misión educativa, donde la inversión es un componente clave para lograr esta sostenibilidad.

Relación entre Inversión y Sostenibilidad

Una estrategia de inversión sólida contribuye a la sostenibilidad de varias maneras:

- **Generación de ingresos:** invertir en infraestructura de calidad o en programas académicos innovadores puede aumentar el atractivo de la institución, lo que a su vez puede elevar la matrícula o el valor de la marca.
- **Reducción de costos a largo plazo:** invertir en tecnología y eficiencia energética puede reducir los gastos operativos.
- **Atracción de talento y donaciones:** una institución que invierte en su personal y en su misión es más

atractiva para docentes de alta calidad y, a su vez, para posibles donantes o patrocinadores.

- **Resiliencia financiera:** las inversiones inteligentes crean un patrimonio o activos que pueden servir como un colchón financiero en tiempos de crisis o cambios económicos.

4.11. Desafíos y oportunidades en la dimensión administrativa – financiera

Los desafíos y oportunidades en la dimensión administrativa y financiera de una institución educativa están interconectados, debemos señalar que los desafíos pueden ser la base para nuevas oportunidades de mejora, mientras que las oportunidades, si se gestionan bien, pueden ayudar a superar los retos existentes.

Desafíos en la dimensión administrativa – financiera

1. Presión presupuestaria y financiamiento limitado

- a) **Aumento de costos:** los costos operativos, como salarios, tecnología, servicios y mantenimiento, aumentan constantemente, lo que genera presión en el presupuesto.

- b) Dependencia de la matrícula:** en muchas instituciones privadas, los ingresos dependen casi exclusivamente del número de estudiantes, lo que las hace vulnerables a cambios demográficos y económicos.
- c) Competencia:** la creciente competencia entre instituciones educativas fuerza a bajar las matrículas o a invertir más en marketing y servicios, lo que impacta la rentabilidad.

2. Gestión ineficiente de recursos

- a) Falta de tecnología:** la dependencia de procesos manuales y obsoletos genera errores, pérdida de tiempo y baja eficiencia, lo que afecta la transparencia y la rendición de cuentas.
- b) Mantenimiento deficiente:** la falta de un plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura puede llevar a costos de reparación elevados e inesperados, afectando el presupuesto.

c) Falta de capacitación: el personal administrativo puede carecer de las habilidades necesarias para usar herramientas modernas de gestión financiera, lo que limita la toma de decisiones basada en datos.

3. Riesgos de transparencia y cumplimiento normativo

a) Corrupción: la falta de controles internos robustos puede abrir la puerta a actos de corrupción, malversación de fondos o conflictos de interés.

b) Rendición de cuentas débil: si no hay un sistema claro para justificar el uso de los fondos, la confianza de la comunidad educativa (padres, estudiantes, donantes) se erosiona.

c) Cambios normativos: las instituciones deben adaptarse constantemente a nuevas leyes fiscales, laborales o de educación, lo cual

requiere una vigilancia constante y procesos flexibles.

Oportunidades en la dimensión administrativa – financiera

1. Digitalización y automatización

- a) Sistemas de gestión escolar:** la implementación de plataformas integradas puede automatizar procesos como la matrícula, el cobro de pensiones y la generación de reportes financieros, lo que aumenta la eficiencia y la transparencia.
- b) Análisis de datos:** el uso de herramientas de análisis de datos permite identificar tendencias financieras, prever flujos de caja y tomar decisiones estratégicas sobre inversiones o recortes de gastos.

2. Diversificación de fuentes de ingresos

- a) Programas de educación continua:** ofrecer cursos, talleres o certificaciones para adultos puede generar ingresos adicionales y

posicionar a la institución como un centro de aprendizaje permanente.

- b) Alianzas y patrocinios:** buscar alianzas con empresas, ONG o exalumnos puede resultar en donaciones, becas o financiamiento para proyectos específicos.
- c) Alquiler de infraestructura:** utilizar las instalaciones de la escuela (auditorios, canchas, salones) fuera del horario escolar puede convertirse en una fuente de ingresos adicional.

3. Fortalecimiento de la gobernanza

- a) Políticas de transparencia:** crear y publicar políticas claras sobre el uso de fondos, procesos de contratación y conflictos de interés fortalece la confianza de la comunidad.
- b) Rendición de cuentas proactiva:** realizar audiencias públicas y publicar informes de gestión detallados demuestra responsabilidad y profesionalismo, lo cual puede atraer a donantes y estudiantes.

- c) **Comités de auditoría:** la creación de un comité independiente que supervise las finanzas y los procesos administrativos puede prevenir problemas y asegurar el cumplimiento normativo.

Importancia de la dimensión administrativa – financiera en las instituciones educativas del siglo XXI

La dimensión administrativa y financiera en las instituciones educativas del siglo XXI es crucial para su supervivencia, relevancia y éxito, más allá de ser un simple soporte, se ha convertido en un pilar estratégico que garantiza la calidad académica y la sostenibilidad a largo plazo, cabe indicar que en el entorno actual, marcado por la competencia, la innovación tecnológica y las crecientes expectativas de la sociedad, una gestión eficiente no es una opción, sino una necesidad.

Razones de su importancia de la dimensión administrativa – financiera en el siglo XXI

1. **Viabilidad y sostenibilidad financiera:** en un mercado educativo cada vez más competitivo, las instituciones no pueden darse el lujo de tener una

gestión financiera ineficiente. La dimensión administrativa y financiera es la encargada de asegurar la viabilidad económica a largo plazo, esto se logra mediante:

a) Diversificación de ingresos: la búsqueda de fuentes de financiamiento más allá de las matrículas.

b) Gestión del gasto: la optimización de los recursos para que cada dólar invertido se traduzca en una mejora real de la calidad educativa, evitando desperdicios y gastos innecesarios.

2. Calidad académica e innovación: una gestión financiera sólida es el motor que impulsa la calidad académica, pues permite a la institución educativa invertir en áreas clave que impactan directamente en el aprendizaje de los estudiantes, como:

a) Tecnología educativa: la adquisición de equipos, software y plataformas de

aprendizaje que mantengan a la institución a la vanguardia.

b) Capacitación docente: la inversión en la formación continua del personal es fundamental para que los educadores estén actualizados en metodologías innovadoras y el uso de nuevas herramientas.

c) Infraestructura moderna: la creación de espacios de aprendizaje flexibles, laboratorios equipados y bibliotecas digitales.

3. Transparencia y rendición de cuentas

La sociedad del siglo XXI demanda un alto grado de transparencia y responsabilidad, la dimensión administrativa y financiera es la responsable de asegurar que los recursos se gestionen de manera ética y abierta y esto es vital para:

a) Generar confianza: la comunidad educativa (padres, estudiantes y donantes) espera saber cómo se utilizan sus contribuciones. Una gestión transparente genera confianza y fortalece la reputación de la institución.

b) Prevenir la corrupción: controles internos robustos y auditorías externas son herramientas clave para evitar el mal uso de los fondos.

4. Adaptación y flexibilidad: hoy el entorno educativo está en constante cambio, con nuevas tecnologías, modelos de aprendizaje y demandas del mercado laboral, una gestión administrativa y financiera ágil permite a la institución adaptarse rápidamente a estos cambios.

c) Invertir en nuevas oportunidades: destinar fondos para desarrollar un nuevo programa de estudios o responder a una necesidad emergente del mercado.

d) Responder a crisis: contar con un fondo de reserva para enfrentar situaciones inesperadas, como una crisis sanitaria o económica, sin comprometer la continuidad del servicio educativo.

4.12. Resumen del capítulo - Dimensión administrativo – financiera

La dimensión administrativa - financiera es el soporte vital de la gestión educativa, pero sin una adecuada administración de los recursos, las mejores intenciones pedagógicas pueden verse limitadas, su buen funcionamiento permite que la institución se enfoque en su misión principal: educar.

El manejo de recursos humanos en una institución educativa es un proceso de gestión del talento humano, que reconoce que el capital humano es el activo más valioso para alcanzar la excelencia educativa.

Las fases forman un ciclo continuo que asegura que los recursos financieros de la institución educativa para que se utilicen de la mejor

manera posible para servir a su misión principal: la educación.

Las fases forman un ciclo continuo que asegura que la infraestructura de la institución educativa, para que se mantenga en óptimas condiciones, creando un ambiente de aprendizaje que sea seguro, funcional y estimulante para toda la comunidad educativa.

La gestión del desempeño y del clima laboral es un ciclo continuo que busca el desarrollo profesional del personal, la mejora de los resultados educativos y la creación de un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Los principios fundamentales de la dimensión administrativa-financiera son la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad y son fundamentales para el buen

funcionamiento de cualquier organización educativa, ya sea pública o privada, garantizando la gestión responsable de sus recursos.

La medición de la eficiencia debe considerar tanto el uso de los recursos como el logro de los resultados académicos y de desarrollo de los estudiantes, utilizando una combinación de indicadores financieros y pedagógicos.

Medir la transparencia no es solo verificar si la información está publicada, sino también evaluar su calidad, accesibilidad y si la comunidad la percibe como útil y confiable.

La rendición de cuentas en una institución educativa se mide por la existencia de mecanismos formales para informar y justificar las decisiones, por el cumplimiento de los objetivos y por la

capacidad de responder a la comunidad ante cualquier inquietud.

Cada institución debe adaptar estas áreas y estrategias a su contexto específico, su misión y sus recursos, definiendo objetivos SMART para cada una de las estrategias seleccionadas.

La gestión de los recursos humanos es el conjunto de prácticas y políticas que una organización educativa utiliza para administrar a su personal, desde la contratación hasta el desarrollo y la desvinculación, esta gestión es fundamental, ya que la calidad de la enseñanza depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus docentes y personal administrativo.

Una gestión eficaz de la infraestructura no solo garantiza un entorno de aprendizaje seguro y funcional, sino que también contribuye a la

sostenibilidad financiera y a la imagen de calidad de la institución educativa.

Los procesos administrativos y normativos en la dimensión administrativa y financiera de una institución educativa se refieren a las actividades y reglas que aseguran el uso eficiente y transparente de los recursos.

El presupuesto no es solo un documento financiero; es una herramienta de gestión que traduce los objetivos estratégicos de la institución en un plan de acción concreto y medible.

La inversión no es un gasto, sino una herramienta para la sostenibilidad financiera, una institución educativa, que invierte estratégicamente en sus áreas clave no solo mejora su calidad educativa, sino que también asegura su viabilidad y éxito en el futuro.

La dimensión administrativa y financiera ya no es un simple departamento de apoyo, es una función estratégica que, al ser gestionada con eficiencia, transparencia y visión, permite a las instituciones educativas del siglo XXI no solo sobrevivir, sino prosperar y cumplir su misión de formar a las futuras generaciones.

**4.13. Cuestionario del capítulo 4- Dimensión
administrativo – financiera**

- a) Cite los tres elementos que integran el proceso estratégico de la dimensión administrativa – financiera
- b) Mencione las fases de los recursos humanos a desarrollar por una institución educativa y explique su importancia para el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje
- c) Describa las fases de la gestión de los recursos financieros y explique la importancia de realizar la planificación del presupuesto

- d) Considera que hay relación entre la gestión del clima y la cultura organizacional en una institución educativa
- e) Establezca la diferencia mediante un cuadro resumen de la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.
- f) Qué relación existe entre los recursos humanos y el rendimiento académico.
- g) Qué relación existe entre la eficiencia interna de la institución educativa y los recursos humanos
- h) ¿Por qué consideramos como métrica importante la relación estudiante-docente?
- i) ¿Que mide la tasa de graduación oportuna?
- j) Cuales son métricas de la sostenibilidad en una institución educativa
- k) Cite los componentes clave de una estrategia educativa eficaz
- l) Mencione tres estrategias para fomentar en las instituciones educativas. Desarrolle una mediante un ejemplo una de las seleccionada por usted

- m) Ilustre mediante un ejemplo un desafío de la dimensión administrativa – financiera
- n) Exponga la importancia de la dimensión administrativa – financiera en las instituciones educativas del siglo XXI

**CAPÍTULO 5- DIMENSIÓN COMUNITARIA DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA**

No hay mejor aprendizaje que el de la
propia experiencia

Lev Vygotsky

5.1. Introducción a la dimensión comunitaria de la gestión educativa

Tradicionalmente, la gestión educativa se ha concebido como un proceso que se desarrolla dentro de los muros de la institución educativa, enfocado en la administración interna, el currículo y los recursos, pero sin embargo, esta visión ha demostrado ser incompleta, pues la dimensión comunitaria de la gestión educativa emerge como un elemento fundamental e indispensable, reconociendo que la institución educativa no es una entidad aislada, sino un nodo vital dentro de una red social más amplia, valorada como el puente que conecta el proyecto pedagógico - curricular de la institución educativa con el contexto social, cultural y económico en el que se inserta.

Este capítulo se adentrará en el estudio de esta dimensión comunitaria, explorando cómo la gestión de las relaciones con la comunidad no es una tarea secundaria, sino una estrategia central para mejorar la calidad y la

pertinencia de la educación. Además, argumentaremos que una gestión comunitaria efectiva trasciende la simple comunicación con los padres de familia, y se enfoca en construir alianzas significativas y duraderas con diversos actores: familias, organizaciones sociales, empresas, autoridades gubernamentales, etc.

A lo largo de estas páginas, se demostrará que la participación de la comunidad en la vida de la institución educativa fortalece el sentido de pertenencia, enriquece las experiencias que se desarrollan en el proceso de enseñanza – aprendizaje, proporcionándole a los estudiantes de herramientas para convertirse en ciudadanos comprometidos con el futuro.

5.2. Estructura pedagógica del capítulo

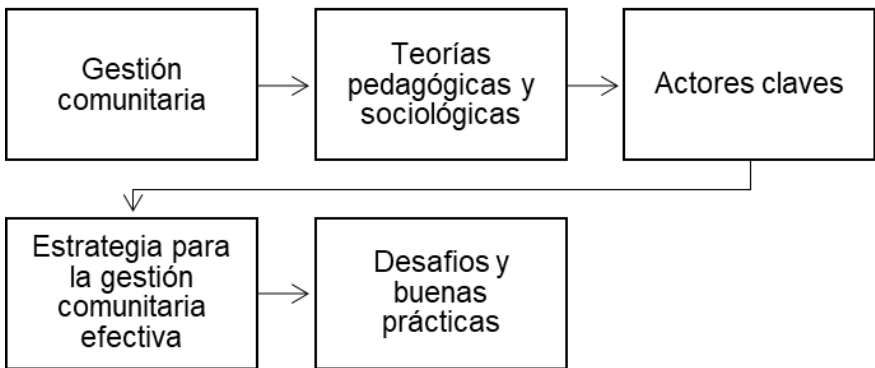
Los objetivos por desarrollar durante este capítulo son:

- Describir la conceptualización de la dimensión comunitaria en la gestión educativa
- Analizar las teorías pedagógicas y sociológicas que sustentan la importancia de la comunidad en la educación

- Establecer los actores clave y sus roles en la dimensión comunitaria
- Precisar las estrategias para la dimensión comunitaria
- Debatir los desafíos y buenas prácticas de la gestión pedagógica

La estructura de contenidos del capítulo se representa a continuación:

Figura 17. Estructura de contenidos del capítulo



Fuente propia

5.3. Gestión comunitaria. Conceptualización

La gestión comunitaria es un proceso que promueve la participación de los miembros de una comunidad para identificar, planificar y resolver sus propios problemas. A

diferencia de una gestión vertical y centralizada, se basa en la colaboración y el empoderamiento, reconociendo que la comunidad tiene los conocimientos y las capacidades para tomar decisiones sobre los factores que influyen en su vida diaria.

En el ámbito de las instituciones educativas, la gestión comunitaria se centra en la relación entre la institución educativa y su entorno social, lo que nos implica que la institución educativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de la comunidad, y su éxito está ligado a la colaboración con padres, vecinos, organizaciones locales y autoridades.

Ahora le presentamos la tabla 32 donde se describe la relación entre una institución educativa y su comunidad, destacando las áreas de interacción y los beneficios mutuos.

Tabla 32: Relación entre una institución educativa y su comunidad

Área de interacción	Rol de la institución educativa	Rol de la comunidad	Beneficios para la institución	Beneficios para la comunidad
Gobernanza y liderazgo	Proporciona dirección estratégica, gestiona recursos y rinde cuentas.	Participa en consejos, comités de padres y otros.	Mejora la toma de decisiones, aumenta la transparencia y la confianza.	Fortalece el sentido de pertenencia y empoderamiento de sus miembros.
Proceso de enseñanza-aprendizaje	Ofrece un currículo de calidad, utiliza métodos	Complementa la educación en casa, comparte saberes y oficios locales.	Aumenta el rendimiento académico y la pertinencia del currículo.	Forma ciudadanos competentes y con habilidades

	pedagógicos innovadores			para el desarrollo local.
Servicios y recursos	Ofrece sus instalaciones (biblioteca, auditorio, canchas) para uso comunitario.	Aporta recursos materiales, económicos y humanos (voluntarios, expertos).	Diversifica sus fuentes de ingresos y mejora su reputación.	Accede a servicios e infraestructura que mejoran la calidad de vida.
Comunicación y relaciones públicas	Mantiene canales de comunicación abiertos y transparentes	Actúa como vocera y promotora de los logros de la institución educativa.	Mejora su imagen pública, atrae a nuevos estudiantes y socios.	Se siente informada, valorada y conectada con la vida escolar.

Responsabilidad social y ambiental	Lidera proyectos de impacto social y ambiental.	Colabora en iniciativas comunitarias de reciclaje, limpieza y ayuda social.	Refuerza sus valores y enseña a los estudiantes a ser ciudadanos activos.	Resuelve problemas locales, fortalece lazos y genera un entorno más sano.
------------------------------------	---	---	---	---

Fuente: propia

Principios fundamentales de la gestión comunitaria

- **Participación:** se fomenta que todos los actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia) colaboren en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos.
- **Autogestión y empoderamiento:** la comunidad no solo es consultada, sino que se le otorgan herramientas y responsabilidades para administrar recursos, operar programas y liderar proyectos, pues esto genera un sentido de pertenencia y compromiso.
- **Diálogo y cohesión social:** pues promueve la comunicación abierta y el intercambio de saberes y la gestión comunitaria busca fortalecer los lazos sociales y la confianza mutua, lo que ayuda a resolver conflictos de manera pacífica y constructiva.
- **Enfoque en el desarrollo local:** los proyectos y acciones se alinean con las necesidades y fortalezas específicas de la comunidad, dado que se utilizan los recursos locales (humanos, materiales, culturales) para impulsar el desarrollo sostenible del entorno.

5.4. Teorías pedagógicas y sociológicas que sustentan la importancia de la comunidad en la educación

La importancia de la comunidad en la educación no es un concepto moderno, sino que está profundamente arraigada en varias teorías pedagógicas y sociológicas que han evolucionado a lo largo del tiempo estas teorías sostienen que la educación no se limita al aula, sino que es un proceso social que se construye en la interacción con el entorno.

Teorías pedagógicas: enfatizan el rol de la comunidad en la educación se centran en cómo el aprendizaje se potencia a través de la interacción social y la relevancia del contexto.

Teoría sociocultural de Vygotsky: argumentó que el desarrollo cognitivo es un proceso social y que el aprendizaje se produce a través de la interacción con el entorno cultural y social.

El concepto de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) ilustra esto: un estudiante puede alcanzar un nivel de desarrollo más alto cuando recibe el apoyo de un adulto o un

compañero más capacitado. En este sentido, la comunidad actúa como un mediador clave que proporciona herramientas culturales y guía el aprendizaje.

Pedagogía crítica de Paulo Freire: Defensor de que la educación debe ser un acto de liberación y no de opresión, donde su pedagogía de la liberación se basa en el diálogo y la concientización, donde los estudiantes y la comunidad reflexionan sobre su realidad para transformarla.

La escuela, en este enfoque, no es un lugar para la transmisión de conocimientos abstractos, sino un espacio donde se analizan los problemas locales y se busca su solución en comunidad, a través de la praxis (acción y reflexión).

Educación progresista de John Dewey: Concebía la escuela como una pequeña comunidad que debe reflejar y preparar a los estudiantes para la vida en la sociedad.

Para Dewey, el aprendizaje se basa en la experiencia y en la resolución de problemas reales.

La educación no solo debe transmitir conocimientos, sino también inculcar en los niños el interés por el bienestar

de la comunidad, fomentando la participación y el compromiso cívico.

Teorías sociológicas: desde una perspectiva sociológica, la comunidad es vista como un recurso o un sistema social que influye en el éxito educativo de los individuos.

Teoría del capital social de James Coleman / Robert Putnam: defensor de que la educación debe ser un acto de liberación y no de opresión, donde su pedagogía de la liberación se basa en el diálogo y la concientización, donde los estudiantes y la comunidad reflexionan sobre su realidad para transformarla.

La escuela, en este enfoque, no es un lugar para la transmisión de conocimientos abstractos, sino un espacio donde se analizan los problemas locales y se busca su solución en comunidad, a través de la praxis (acción y reflexión).

Teoría funcionalista de Émile Durkheim: reconoce la educación como una institución social que cumple la función de transmitir los valores y normas de la sociedad para mantener la cohesión. Desde esta perspectiva, la

escuela y la comunidad trabajan juntas para socializar a los individuos, preparándolos para desempeñar roles funcionales en la sociedad y fortalecer la integración social.

5.5. Actores fundamentales y sus roles en la dimensión comunitaria

En la dimensión comunitaria de una institución educativa, los actores clave son aquellos individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés directo en el proceso educativo y que pueden influir en sus resultados, la gestión comunitaria efectiva se basa en la comprensión de estos actores y en la articulación de sus roles para alcanzar objetivos comunes.

Tabla 33: Los actores fundamentales y sus roles en la gestión comunitaria efectiva.

Actor	Rol en la dimensión comunitaria
Directivos y docentes	Líderes y facilitadores del proceso.
	Son los encargados de crear un ambiente de apertura y diálogo.
	Su rol es motivar, capacitar y coordinar la participación de la comunidad en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos.

	También son responsables de comunicar la visión y los logros de la institución educativa.
Estudiantes	Participantes activos y beneficiarios directos.
	Los estudiantes no son solo receptores de la educación, sino que pueden ser agentes de cambio.
	Su rol es aportar ideas, participar en proyectos de servicio comunitario y representar sus intereses en los consejos estudiantiles.
	Esto los empodera y fortalece su sentido de pertenencia.
Padres y familias	Colaboradores y corresponsables de la educación.
	Son un pilar fundamental en la gestión comunitaria.
	Su rol es participar en la vida escolar a través de asociaciones de padres, colaborar en actividades extracurriculares y apoyar el proceso de aprendizaje de sus hijos en casa.
	Aportan sus conocimientos, recursos y su perspectiva sobre las necesidades de los estudiantes.
Exalumnos	Embajadores y donantes potenciales.

	<p>Los exalumnos son una valiosa fuente de apoyo.</p>
	<p>Pueden contribuir con su experiencia profesional, mentoría para los estudiantes actuales, donaciones financieras o simplemente actuando como promotores de la institución en la sociedad.</p>
<p>Organizaciones locales y empresas</p>	<p>Socios estratégicos.</p>
	<p>Estas entidades pueden brindar apoyo de diversas maneras, como a través de patrocinios, la organización de pasantías para estudiantes, la donación de equipos o la colaboración en proyectos de desarrollo local.</p>
	<p>Su rol es alinear sus objetivos de responsabilidad social con las necesidades de la institución educativa.</p>
<p>Autoridades gubernamentales</p>	<p>Reguladores y proveedores de recursos.</p>
	<p>Las autoridades de educación, los gobiernos locales y otras agencias gubernamentales tienen el rol de establecer políticas educativas, proporcionar financiamiento y velar</p>

	por el cumplimiento de las normativas.
	Una buena relación con estos actores es crucial para la viabilidad de la institución educativa.
Miembros de la comunidad (vecinos)	Vigilantes y colaboradores indirectos.
	vecinos y otros miembros de la comunidad local pueden ser aliados importantes.
	Su rol es participar en eventos abiertos, brindar retroalimentación sobre la institución y, en ocasiones, colaborar en proyectos de seguridad o embellecimiento del entorno escolar.

Fuente: propia

5.6. Estrategias para una gestión comunitaria efectiva

Una gestión comunitaria efectiva requiere un liderazgo proactivo de la institución, un compromiso de participación por parte de la comunidad y la integración de ambos mundos para construir un entorno de aprendizaje más rico y relevante para todos.

- 1. Estrategias de comunicación y diálogo:** una comunicación abierta y bidireccional es el primer paso para construir una comunidad sólida.
 - a) Crear canales de comunicación abiertos:** establece plataformas (grupos de WhatsApp, correos electrónicos, redes sociales) donde se comparta información de manera transparente y se fomente la retroalimentación. Un boletín mensual o un blog de la escuela puede ser muy efectivo.
 - b) Realizar reuniones periódicas:** organiza encuentros de manera regular (audiencias públicas, asambleas de padres) para discutir temas importantes, presentar avances y escuchar las preocupaciones de la comunidad. Estas reuniones deben tener un formato participativo, no solo informativo.
 - c) Promover el diálogo constructivo:** capacita a directivos y docentes para que actúen como facilitadores de conversaciones, mediando

conflictos y asegurando que todas las voces sean escuchadas de manera respetuosa.

2. Estrategias de participación y liderazgo: estas estrategias buscan empoderar a la comunidad, dándole un rol activo en la toma de decisiones.

a) Formar comités y grupos de trabajo: crea grupos con roles y responsabilidades claras, como un comité de eventos, un grupo de apoyo para proyectos académicos o una comisión de seguridad.

b) Delegar responsabilidades: asigna proyectos o tareas específicas a los miembros de la comunidad, confiando en sus habilidades y conocimientos.

c) Desarrollar liderazgos comunitarios: identifica y capacita a líderes naturales dentro de la comunidad (padres, estudiantes, vecinos) para que actúen como enlaces y promotores de la visión de la institución.

- 3. Estrategias de integración curricular:** estas estrategias conectan el aprendizaje dentro del aula con la realidad de la comunidad.
- a) Desarrollar proyectos de aprendizaje - servicio:** crea proyectos donde los estudiantes resuelvan problemas reales de la comunidad.
 - b) Utilizar a la comunidad como un recurso pedagógico:** invita a padres con oficios o profesiones a dar charlas en el aula, organiza visitas a negocios locales y utiliza la historia y cultura del barrio como parte del currículo.
 - c) Establecer alianzas con organizaciones locales:** colabora con ONG, empresas o centros culturales para enriquecer la experiencia de aprendizaje y dar a los estudiantes la oportunidad de participar en el mundo real.

5.7. Desafíos y buenas prácticas en la dimensión comunitaria de la gestión educativa

En la dimensión comunitaria de la gestión educativa, existen tanto desafíos que deben superarse como buenas prácticas que, al implementarse, fortalecen la relación entre la institución educativa y su comunidad, mejorando así el proceso educativo en su conjunto.

Desafíos en la Gestión Comunitaria

- **Falta de participación:** uno de los mayores desafíos es lograr que la comunidad, especialmente los padres, se involucre de forma constante y significativa, esto puede deberse a la falta de tiempo, la desconfianza en la institución o la percepción de que su opinión no será tomada en cuenta.
- **Barreras de comunicación:** la falta de canales de comunicación efectivos, o un lenguaje técnico y poco claro, puede crear una brecha entre la institución educativa y la comunidad, dificultando la difusión de información relevante y la recepción de retroalimentación.

- **Conflictos de intereses:** a menudo, los intereses de los diferentes actores (padres, docentes, directivos) no están alineados.
- **Falta de liderazgo comunitario:** a veces, no existen líderes naturales o la institución no ha invertido en identificarlos y empoderarlos, pues sin un liderazgo claro dentro de la comunidad, la participación y la autogestión se estancan.

Buenas prácticas en la gestión comunitaria

a) Promoción de la Participación Significativa:

- **Crear canales flexibles:** ofrece diversas formas de participación que se adapten a las realidades de las familias, como reuniones en diferentes horarios, foros virtuales o encuestas en línea.
- **Empoderar a los padres:** involucra a los padres no solo en eventos sociales, sino también en la toma de decisiones estratégicas, a través de comités o consejos escolares.

b) Comunicación abierta y transparente:

- **Establecer múltiples canales:** utiliza herramientas digitales (redes sociales, páginas web) y tradicionales (boletines, carteleras) para llegar a toda la comunidad.
 - **Utilizar un lenguaje sencillo:** evita el uso de jerga educativa y comunica los logros, desafíos y decisiones de la escuela de manera clara y comprensible para todos.
- c) Resolución de conflictos y construcción de consensos:**
- **Tener un mediador neutral:** capacita a un miembro del personal o a un líder comunitario para que actúe como mediador en caso de conflictos.
 - **Fomentar el diálogo constructivo:** realiza talleres o sesiones de formación para enseñar a la comunidad a debatir de forma respetuosa y a buscar soluciones en conjunto.
- d) Desarrollo de alianzas estratégicas:**
- **Mapeo de actores clave:** identifica a las empresas, organizaciones y expertos de la

comunidad que puedan aportar recursos o conocimientos a la escuela.

- **Establecer acuerdos mutuamente beneficiosos:** crea alianzas formales donde se definan claramente las responsabilidades y beneficios para ambas partes. Por ejemplo, una empresa local puede patrocinar la remodelación de un laboratorio a cambio de que la escuela promueva su marca.

5.8. Resumen del capítulo - Dimensión comunitaria

La relación entre la escuela y su comunidad no es un proceso unidireccional, es una simbiosis en la que ambos actores se benefician y se fortalecen mutuamente y una gestión comunitaria efectiva convierte a la institución educativa en un verdadero centro de desarrollo social y a la comunidad en un socio activo en la formación de sus futuras generaciones.

La importancia de la comunidad en la educación no es un concepto moderno, sino que está profundamente arraigada en varias teorías pedagógicas y sociológicas que han evolucionado a lo largo del tiempo.

La participación ciudadana, en la gestión comunitaria implica la participación de los miembros en todas las etapas de un proyecto o iniciativa, desde el diagnóstico de las necesidades hasta la planificación, ejecución y evaluación.

Identidad y cohesión, permite fortalecer los lazos sociales y el sentido de pertenencia, pues al trabajar juntos para un objetivo común, la comunidad se une, se valora la identidad colectiva y se promueve el bienestar mutuo.

Planificación participativa responde a un diagnóstico comunitario para identificar las

necesidades y problemas, y luego se elabora un plan de acción de manera conjunta.

La gestión comunitaria es un proceso de empoderamiento y desarrollo local que busca que las comunidades sean protagonistas de su propio destino, fortaleciendo sus capacidades organizativas y su autonomía para lograr un mayor bienestar y una sociedad más justa.

La gestión comunitaria eficaz requiere que cada uno de estos actores comprenda su rol y se comprometa a trabajar de manera colaborativa, pues la institución educativa actúa como el eje central que coordina estos esfuerzos, pero el poder y la responsabilidad se distribuyen entre todos los miembros de la comunidad para lograr un desarrollo integral.

Una gestión comunitaria efectiva requiere un liderazgo proactivo de la institución, un compromiso de participación por parte de la comunidad y la integración de ambos mundos para construir un entorno de aprendizaje más rico y relevante para todos.

En la dimensión comunitaria de una institución educativa, los actores clave son aquellos individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés directo en el proceso educativo y que pueden influir en sus resultados.

La gestión comunitaria efectiva se basa en la comprensión de estos actores y en la articulación de sus roles para alcanzar objetivos comunes.

Las estrategias de comunicación y diálogo responden a una comunicación abierta y

bidireccional es el primer paso para construir una comunidad sólida.

Las estrategias de participación y liderazgo buscan empoderar a la comunidad, dándole un rol activo en la toma de decisiones.

Las estrategias de integración curricular son las que conectan el aprendizaje dentro del aula con la realidad de la comunidad.

La falta de participación es uno de los mayores desafíos es lograr que la comunidad, especialmente los padres, se involucre de forma constante y significativa, esto puede deberse a la falta de tiempo, la desconfianza en la institución o la percepción de que su opinión no será tomada en cuenta.

La falta de participación es uno de los mayores desafíos es lograr que la comunidad, especialmente los padres, se involucre de forma constante y significativa, esto puede deberse a la falta de tiempo, la desconfianza en la institución o la percepción de que su opinión no será tomada en cuenta.

Las barreras de comunicación y la falta de canales de comunicación efectivos, o un lenguaje técnico y poco claro, puede crear una brecha entre la institución educativa y la comunidad, dificultando la difusión de información relevante y la recepción de retroalimentación.

El conflicto de intereses de los diferentes actores (padres, docentes, directivos) no están alineados.

La falta de liderazgo comunitario, a veces, no existen líderes naturales o la institución no ha

invertido en identificarlos y empoderarlos, pues sin un liderazgo claro dentro de la comunidad, la participación y la autogestión se estancan.

Las buenas prácticas en la gestión comunitaria son acciones, metodologías y procesos que han demostrado ser eficientes, éticos y sostenibles para mejorar la vida de una comunidad.

Las buenas prácticas en la gestión comunitaria son modelos que seguir que, al ser probados y exitosos, pueden ser replicados en otros contextos, adaptándolos a las necesidades locales.

5.9. Cuestionario del capítulo

1. Explique brevemente porque decimos que, en ámbito de las instituciones educativas, la gestión comunitaria se centra en la relación entre la institución educativa y su entorno social.

2. Complete los espacios en blanco de la siguiente tabla

Área de interacción	Rol de la institución educativa	Rol de la comunidad
Gobernanza y liderazgo		
Proceso de enseñanza-aprendizaje		
Responsabilidad social y ambiental		

3. Qué importancia desarrollan las teorías pedagógicas en la comunidad.
4. Considera usted que las teorías sociológicas juegan un papel importante en la comunidad
5. Explique con sus palabras que definimos en clase como la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP)
6. Porque decimos referente a la zona de desarrollo próximo que, la comunidad actúa como un mediador clave que proporciona herramientas culturales y guía el aprendizaje.

7. Cite tres actores fundamentales y seleccione uno y describa sus roles en la dimensión comunitaria
8. Valore la siguiente propuesta como verdadera o falsa de ser falsa justifique la misma
9. “La gestión comunitaria efectiva se basa en la división de los actores y la variación de sus roles para alcanzar objetivos según los intereses de cada actor.
10. Elabore un ejemplo de estrategias de comunicación y diálogo para establecer en una comunidad sólida.
11. Elabore un ejemplo donde ilustre las estrategias de participación y liderazgo donde se demuestre el rol activo de la dimensión comunitaria en la toma de decisiones.
12. Ilustre mediante un ejemplo las estrategias de integración curricular y su conexión del aprendizaje con la realidad de la comunidad.

13. Explique por qué decimo que la falta de participación es uno de los mayores desafíos es lograr en la comunidad.
14. Considera usted que para lograr la difusión de información relevante y la recepción de retroalimentación hay que analizar si existen barreras de comunicación. Argumente.
15. ¿Qué medidas debemos tomar como institución educativa cuándo existe falta de liderazgo comunitario?
16. ¿Por qué decimos que, las buenas prácticas no se limitan a la implementación de proyectos, sino que abarcan todo el ciclo de la gestión comunitaria, desde la planificación hasta la evaluación?

Gestión Educativa
DrC: Jesús F. González Alonso

**TERCERA PARTE: HERRAMIENTAS PARA LA
GESTIÓN EDUCATIVA**

**CAPÍTULO 6- HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA**

La calidad empieza con la educación y
termina con la educación

Kaoru Ishikawa

6.1. Introducción a las herramientas para la gestión educativa

En un mundo globalizado y en constante cambio, la demanda por una educación de excelencia se ha intensificado de manera sin precedentes, el rol y desafío que se enfrentan las instituciones educativas ya no solo deben preocuparse por la transmisión de conocimientos, sino también por garantizar que sus procesos, recursos y resultados cumplan con los más altos estándares de calidad. En este contexto, las herramientas para la gestión educativa son esenciales para la mejora continua de las instituciones educativas.

Este capítulo le propone diversas herramientas, lo que permiten a directivos y docentes optimizar procesos, tomar decisiones informadas y fomentar un entorno de aprendizaje más eficaz y la integración a la planificación estratégica, la administración de recursos y la comunicación, destacando

cómo su implementación adecuada puede transformar la dinámica de la institución educativa y al mismo tiempo elevar la calidad en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Como complemento de los cinco capítulos descritos anteriormente, en este se demuestra que la gestión de la calidad en las instituciones educativas no es una carga burocrática, sino un motor de innovación pedagógica y mejora continua del proceso de enseñanza - aprendizaje. El objetivo es ofrecer una comprensión clara de los componentes prácticos mediante las herramientas que se pueden desarrollar en el contexto educativo, su implementación y los beneficios tangibles que puede generar, desde la optimización de recursos hasta la elevación de la reputación institucional y la satisfacción de toda la comunidad educativa.

6.2. Estructura pedagógica del capítulo 6- Herramientas para las dimensiones en la gestión educativa

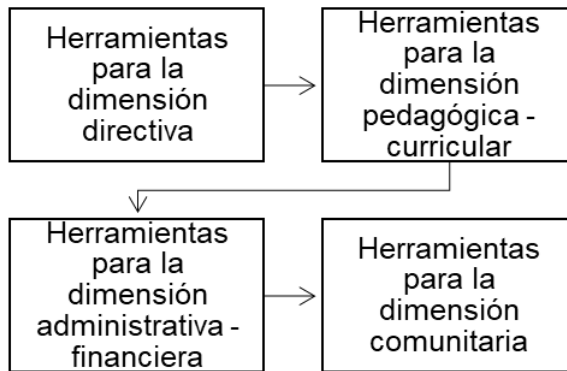
Los objetivos por desarrollar durante este capítulo son:

- Describir las herramientas aplicables en la dimensión directiva para la gestión educativa

- Analizar las herramientas aplicables en la dimensión pedagógica – curricular para la gestión educativa
- Exponer las herramientas aplicables en la dimensión administrativa – financiera para la gestión educativa
- Valorar las herramientas aplicables en la dimensión comunitaria para la gestión educativa

La estructura de contenidos del capítulo se representa a continuación:

Figura 18. Estructura de contenidos del capítulo



Fuente propia

6.3. Herramienta metodológica para la participación en una reunión de su institución educativa como parte de la dimensión directiva.

1-	Información general de la reunión	
	Fecha:	
	Hora de inicio:	
	Hora de finalización:	
	Lugar:	
	Objetivo de la reunión:	
2-	Planificación y convocatoria	
	Aspectos	Observaciones
	Agenda ¿Se presentó una agenda clara y con anticipación? ¿Se siguió durante la reunión?	
	Convocatoria ¿Quiénes fueron convocados? ¿Hubo ausencias notables?	
	Materiales ¿Se proporcionaron materiales o documentos de	

	apoyo antes o durante la reunión?	
3-	Desarrollo de la reunión	
	Aspectos	Observaciones
	Participación ¿Quiénes participaron activamente? ¿Se animó la participación de todos? ¿Hubo personas que no intervinieron?	
	Liderazgo ¿El directivo que lideró la reunión fue efectivo?	
	Uso del tiempo ¿Se respetaron los tiempos asignados a cada punto de la agenda? ¿Hubo temas que consumieron demasiado tiempo?	
	Clima de la reunión ¿El ambiente fue de respeto, colaboración y apertura? ¿Se escucharon diferentes puntos de vista?	
	Toma de decisiones	

	¿Cómo se tomaron las decisiones?	
	Claridad de los acuerdos ¿Se resumieron y registraron claramente los acuerdos?	
4-	Resultados de la reunión	
	Aspectos	Observaciones
	Logro de objetivos ¿Se cumplió el objetivo principal de la reunión?	
	Acuerdos ¿Qué acuerdos específicos se tomaron? ¿Quiénes son los responsables de cada tarea y para cuándo?	
	Plan de seguimiento ¿Se estableció una propuesta clara para dar seguimiento a los acuerdos tomados?	
	Puntos pendientes ¿Qué temas quedaron sin resolver o se pospusieron para una futura reunión?	
5-	Conclusiones	
	Puntos fuertes de la reunión	

	¿Qué funcionó bien?	
	Áreas de mejora ¿Qué podría hacerse mejor en futuras reuniones?	
6-	Valoración general	
Califica la efectividad de la reunión Escala del 1 al 5, donde 5 es Muy Efectiva y 1 es Muy Ineficiente. Marca con un círculo su valoración		
5	4	3
2	1	

6.4. Herramienta metodológica para la participación en una visita a clase de su institución educativa como parte de la dimensión directiva.

Información general de la visita a clases	
Fecha:	
Hora de inicio:	
Hora de finalización:	
Docente:	
Asignatura:	
Tema:	
Objetivo: Según lo expresado por el docente	
Nombres y apellidos del directivo:	
Organización y gestión de la clase	
Aspectos	Observaciones

<p>Ambiente del aula ¿Es un espacio ordenado y propicio para el aprendizaje? ¿Hay materiales de apoyo visibles?</p>	
<p>Manejo del tiempo ¿Se respetaron los tiempos para cada actividad? ¿Hubo un inicio y cierre de la clase?</p>	
<p>Normas y disciplina ¿Se aplicaron las normas de convivencia de manera efectiva? ¿Cómo gestionó el docente las posibles interrupciones?</p>	
<p>Materiales y recursos ¿Se utilizaron materiales y recursos didácticos adecuados?</p>	
Metodología y estrategias didácticas	
Aspectos	Observaciones
<p>Planificación ¿La clase siguió una secuencia lógica? ¿Las actividades se alinearon con el objetivo propuesto?</p>	
<p>Activación de conocimientos previos ¿Cómo se integró el nuevo tema con los contenidos anteriores?</p>	

Explicación del tema ¿Fue clara, concisa y comprensible por los estudiantes?	
Estrategias de aprendizaje ¿Qué estrategias usó el docente? ¿Fueron efectivas para el aprendizaje?	
Evaluación formativa ¿Cómo verificó el docente la asimilación de los contenidos por los estudiantes durante la clase?	
Interacción y participación de los estudiantes	
Aspectos	Observaciones
Rol del docente ¿El docente actuó como guía o facilitador? ¿La clase fue expositiva o participativa?	
Participación estudiantil ¿Hubo participación? ¿Cómo se fomentó la participación de todos?	
Preguntas y respuestas ¿Qué tipo de preguntas formuló el docente? ¿Fomentaron el pensamiento crítico?	
Clima de aprendizaje	

¿Los estudiantes se sintieron seguros para hacer preguntas y expresar sus ideas?				
Conclusiones				
Puntos fuertes de la reunión ¿Qué funcionó bien?				
Áreas de mejora ¿Qué podría hacerse mejor en futuras reuniones?				
Valoración general				
Comentarios generales:				
Califica la efectividad de la clase Escala del 1 al 5, donde 5 es Excelente y 1 es Muy ineficiente. Marca con un círculo su valoración				
5	4	3	2	1

6.5. Herramienta metodológica para la participación mediante interacciones del directivo con docentes y/o los estudiantes en su institución educativa como parte de la dimensión directiva.

1-	Información general de las interacciones del directivo con los docentes y/o los estudiantes
	Fecha:

	Nombres y apellidos del directivo:	
	Nombres y apellidos del observador:	
	Contexto de la observación:	
	Duración de la observación:	
2-	Interacción con los docentes	
	Aspectos	Observaciones
	Comunicación ¿Cómo se dirige el directivo a los docentes? ¿El tono es respetuoso, claro y motivador?	
	Apoyo y acompañamiento ¿El directivo ofrece ayuda, retroalimentación o recursos a los docentes? ¿Promueve el desarrollo profesional?	
	Escucha activa ¿Demuestra interés por las ideas, preocupaciones o sugerencias de los docentes?	
	Gestión de conflictos ¿Cómo maneja los conflictos entre los docentes?	

	Colaboración ¿Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal?	
	Reconocimiento ¿Reconoce los logros y esfuerzos de los docentes?	
3-	Interacción con los estudiantes	
	Aspectos	Observaciones
	Presencia ¿El directivo está visible y accesible para los estudiantes?	
	Comunicación ¿El directivo interactúa de manera positiva y empática con los estudiantes?	
	Participación estudiantil ¿Escucha las opiniones de los estudiantes sobre el clima escolar o las actividades académicas?	
	Gestión de la disciplina ¿Cómo aborda los temas de disciplina? ¿Se enfoca en soluciones constructivas y en el análisis de la norma?	

	Fomento del respeto ¿Promueve una cultura de respeto, inclusión y amabilidad entre los estudiantes?	
4-	Liderazgo pedagógico	
	Aspectos	Observaciones
	Enfoque en el aprendizaje ¿Se observan conversaciones del directivo enfocadas en la mejora del aprendizaje de los estudiantes?	
	Visión y metas ¿El directivo comunica claramente la visión y las metas educativas de la institución educativa?	
	Clima escolar ¿Las interacciones del directivo contribuyen a crear un clima de confianza, seguridad y apoyo mutuo?	
5-	Resumen de hallazgos y sugerencias	
	Fortalezas observadas ¿Qué aspectos destacarías positivamente de las interacciones del directivo?	
	Áreas de oportunidad	

	¿Qué sugerencias o puntos de mejora propondrías para fortalecer la interacción?	
	Plan de acción ¿Qué pasos se pueden seguir para trabajar en las áreas de mejora?	
6-	Valoración general	
	Comentarios generales:	
Califica la efectividad de la clase Escala del 1 al 5, donde 5 es Excelente y 1 es Muy ineficiente. Marca con un círculo su valoración		
5	4	3
		2
		1

6.6. Herramienta metodológica para la participación de los estudiantes mediante una encuesta sobre la valoración de directivos en su institución educativa.

Estimados Estudiantes:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Con qué frecuencia ves al directivo recorriendo las instalaciones de la institución educativa?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

Quando interactúas con el directivo, ¿Cómo se sientes?

	Respetado y escuchado
	Aceptado
	Ignorado
	Intimidado o nervioso

¿El directivo le saluda cordialmente?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Sientes que puedes acudir al directivo si tienes una idea, un problema o una preocupación?

	Sí, me siento con total confianza
--	-----------------------------------

	Sí, creo que me escucharía
	No, preferiría hablar con un/a docente
	No, me da miedo acercarme
	Sí, me siento con total confianza

¿El directivo se interesa por su aprendizaje y su bienestar en la institución educativa?

	Sí, lo demuestra con sus acciones
	Sí, pero no estoy muy seguro/a
	No, no parece interesarle
	No lo sé

¿Sientes que el directivo toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los estudiantes?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Crees que el directivo ayuda a mantener un ambiente escolar seguro y respetuoso?

	Sí, totalmente
	Sí, en general
	No, podría mejorar
	No, no se encarga de eso

¿Crees que los directivos tratan a todos los estudiantes de manera justa y equitativa?

	Sí, siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	No lo sé

6.7. Herramienta metodológica para la participación mediante una encuesta a los docentes sobre la valoración de los directivos en su institución educativa.

Estimado Docente:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

El directivo comunica de manera clara y efectiva la visión y los objetivos de la institución.

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	No estoy seguro

El directivo promueve una cultura educativa positiva, inclusiva y de respeto entre todo el personal.

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	No estoy seguro

El directivo nos inspira a mejorar continuamente nuestra práctica pedagógica.

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	No estoy seguro

Recibe apoyo y retroalimentación constructiva del directivo para su desarrollo profesional.

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

El directivo proporciona los recursos que se necesitan para hacer mi trabajo eficazmente.

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

El directivo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes.

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	No estoy seguro

La comunicación del directivo con el personal docente es transparente y oportuna.

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

El directivo escucha activamente nuestras ideas, sugerencias y preocupaciones.

	Siempre
--	---------

	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

6.8. Herramienta metodológica para la participación de los administrativos mediante una encuesta sobre la valoración de los directivos en su institución educativa.

Estimado Colega:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿El directivo tiene una visión clara para el futuro de la institución?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	No estoy seguro

¿Consideras que el directivo inspira y motiva al personal para alcanzar los objetivos institucionales?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿El directivo se comunica de forma clara y efectiva con el personal administrativo?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿El directivo fomenta un ambiente de respeto y colaboración entre el personal?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
	No estoy seguro

¿El directivo es accesible y escucha activamente las inquietudes del personal administrativo?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿El directivo toma decisiones de manera justa y equitativa?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Consideras que el directivo gestiona los recursos (financieros, tecnológicos, humanos) de forma eficiente?

	Si, muy eficiente
	Algo eficiente
	Poco eficiente
	Nada eficiente
	No estoy seguro

¿El directivo promueve el desarrollo profesional del personal administrativo?

	Si, muy eficiente
--	-------------------

	Algo eficiente
	Poco eficiente
	Nada eficiente
	No estoy seguro

6.9. Herramienta metodológica para la participación de los actores externos de la comunidad mediante una encuesta sobre la valoración de los directivos en su institución educativa.

Estimado representante de la comunidad,

Con el objetivo de fortalecer los lazos entre nuestra institución y su entorno, queremos conocer su opinión sobre la gestión de nuestro directivo. Su perspectiva es fundamental para construir una comunidad educativa más integrada.

¿Siente que los directivos de la institución educativa están abiertos a colaborar con la comunidad?

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

	No estoy seguro
--	-----------------

¿Los directivos promueven la participación de la comunidad en eventos o proyectos escolares (ferias, actividades culturales, etc.)?

	Si, de forma regular
	A veces
	Muy pocas veces
	No

¿Los directivos comunican de manera clara y oportuna las noticias y decisiones importantes de la escuela a la comunidad?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Considera que los directivos son accesibles para atender las inquietudes o sugerencias de los miembros de la comunidad?

	Si, es muy accesible
	Es algo accesible

	Es difícil de contactar
	No se

¿El directivo tiene una presencia activa y positiva en la comunidad fuera del ámbito escolar?

	Sí, muy activa
	En general, sí
	No, no es muy visible
	No lo sé

¿Cree que los directivos de la institución educativa están trabajando para mejorar la imagen de la institución en la comunidad?

	Sí, totalmente
	En general, sí
	No, no percibo un esfuerzo
	No lo sé

¿Qué es lo que más valora de la gestión del directivo y la relación de la escuela con la comunidad?

¿Qué aspecto podría mejorar la dirección de la institución educativa para fortalecer su conexión con la comunidad?

6.10. Herramienta metodológica para evaluar la planificación curricular en su institución educativa.

¿En qué medida la planificación curricular integra las necesidades y características del contexto social y cultural de los estudiantes? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Considera que los temas y actividades planificadas se conectan con las experiencias de vida y los intereses de los estudiantes? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿De qué manera la planificación curricular actual promueve el desarrollo de competencias para resolver problemas de la comunidad? (Respuesta abierta)

¿Existe una alineación clara entre los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías y las estrategias de evaluación en las planificaciones? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Encuentra una progresión lógica y coherente de los contenidos a lo largo de los diferentes grados o niveles educativos en el currículo institucional? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Qué tan flexible considera la planificación curricular para permitir adaptaciones según las necesidades individuales de los estudiantes? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Con qué frecuencia la planificación incorpora temas emergentes o de interés actual para los estudiantes?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿En qué medida participa usted en el proceso de diseño y revisión de la planificación curricular de la institución? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Qué mecanismos de retroalimentación existen en la institución para que los docentes propongan mejoras a la planificación curricular? (Respuesta abierta)

¿Considera que el proceso de evaluación de la planificación curricular conduce a mejoras reales en la práctica educativa? (Utiliza una escala de 1 a 5)

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

6.11. Herramienta metodológica para evaluar la pertenencia en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.

Estimado Docente:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Cómo se conecta el contenido que enseñas con la vida diaria y los problemas que enfrentan tus estudiantes?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Se te permite adaptar el currículo oficial para incorporar temas de interés local o cultural?

Si	Tal vez	No
5	3	1

¿Qué estrategias utilizas para hacer que el aprendizaje sea significativo y relevante para tus estudiantes?

¿Consideras que los recursos y materiales didácticos disponibles son pertinentes al contexto sociocultural de tus estudiantes?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

6.12. Herramienta metodológica para evaluar la pertenencia en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.

Estimado Estudiantes:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Crees que lo que aprendes en la institución educativa te servirá para tu futuro personal y profesional?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Los temas que se tratan en clase te ayudan a entender mejor lo que pasa en tu comunidad y en el mundo?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Tienes la oportunidad de participar en proyectos o actividades que se relacionen con tus intereses personales?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Sientes que tus profesores toman en cuenta tus ideas y experiencias al momento de enseñar?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

6.13. Herramienta metodológica para evaluar la relevancia en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.

Estimado Docente:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Con qué frecuencia ajustas tu enseñanza para que sea más relevante para los intereses de tus estudiantes?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Se te anima a conectar el currículo con temas de actualidad, como la tecnología, el medio ambiente o la economía local?

	Siempre
	A menudo
	A veces

	Rara vez
	Nunca

¿Consideras que los estudiantes están adquiriendo las habilidades (pensamiento crítico, colaboración, etc.) que necesitan para el siglo XXI?

	Si, lo están logrando
	En su mayoría
	Podría mejorar mucho
	No

6.14. Herramienta metodológica para evaluar la relevancia en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.

Estimado Estudiantes:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Sientes que las materias que estudias te ayudan a resolver problemas de la vida diaria?

	Siempre
--	---------

	A veces
	Casi nunca
	Nunca

¿Crees que lo que aprendes en la escuela te prepara para los trabajos y desafíos del futuro?

	Si, totalmente
	En su mayoría, si
	No mucho
	Para nada

¿Los proyectos y actividades que realizas en clase te parecen interesantes y útiles?

	Si, muy interesante
	Algo interesante
	No mucho
	Para nada

6.15. Herramienta metodológica para evaluar la flexibilidad en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.

Estimado Docente:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es

confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Sientes que tienes la autonomía para ajustar el plan de estudios según el ritmo y las necesidades de tus estudiantes?

	Si, totalmente
	En su mayoría, si
	No mucho
	Para nada

¿Utilizas diferentes métodos de enseñanza (proyectos, trabajos en grupo, aprendizaje individual) para atender a distintos estilos de aprendizaje?

	Siempre
	A menudo
	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Existen espacios dentro del currículo para que los estudiantes elijan temas o proyectos de su interés?

	Si, totalmente
	En su mayoría, si

	No mucho
	Para nada

¿Consideras que el sistema de evaluación te permite valorar el progreso de tus estudiantes de manera integral, más allá de las calificaciones?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

6.16. Herramienta metodológica para evaluar la flexibilidad en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.

Estimado Estudiantes:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Tienes la oportunidad de elegir cómo presentar tus trabajos (escrito, oral, video, etc.)?

	Siempre
	A menudo

	A veces
	Rara vez
	Nunca

¿Sientes que los profesores se adaptan si necesitas más tiempo para entender un tema o completar una tarea?

	Si, totalmente
	En su mayoría, si
	No mucho
	Para nada

¿Se te permite trabajar en proyectos que te interesen, incluso si no están directamente en el programa de estudios?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

¿Crees que la institución educativa considera tus talentos y habilidades únicas más allá de las asignaturas académicas?

Muy Poco	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

6.17. Herramienta metodológica para evaluar la coherencia en la planificación curricular en su institución educativa por los docentes.

Estimado Docente:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Sientes que existe una clara relación entre los objetivos de aprendizaje de tu asignatura y los objetivos generales de la institución educativa?

<input type="checkbox"/>	Sí, muy clara
<input type="checkbox"/>	En su mayoría, sí
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	No, no es clara

¿El sistema de evaluación que utilizas está alineado con las metodologías de enseñanza que aplicas en el aula?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Nunca

¿Las actividades y proyectos de tu asignatura se complementan con lo que se enseña en otras materias?

	Si, hay una buena coordinación
	A veces
	Rara vez
	No

6.18. Herramienta metodológica para evaluar la coherencia en la planificación curricular en su institución educativa por los estudiantes.

Estimado Estudiantes:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su opinión, su respuesta es confidencial y nos ayudará a mejorar la gestión educativa de nuestra institución.

¿Entiendes por qué lo que aprendes en una clase está relacionado con lo que aprendes en otra?

	Si, lo entiendo bien
	A veces
	No, no veo la conexión
	No estoy seguro

¿Sientes que los profesores tienen expectativas similares sobre tu desempeño y tus tareas en las diferentes materias?

	Si, las expectativas son coherente
	A veces
	No, son muy diferentes

¿Las calificaciones y la retroalimentación que recibes reflejan lo que se te ha enseñado?

	Si, siempre
	Casi siempre
	A veces
	No

6.19. Herramienta metodológica para evaluar para evaluar el currículo como proyecto vivo.

Fase 1: Diagnóstico y contextualización	
Aspectos	Observaciones
1 Análisis documental: no se limita a revisar los planes de estudio oficiales. Busca evidencias de su aplicación en la práctica.	
2 Entrevistas y grupos focales: reúne a los diferentes actores para preguntarles si el currículo tiene sentido para ellos.	
3 Encuestas: utiliza cuestionarios específicos para recopilar datos.	
Fase 2: Observación y registro de la práctica	
1 Observación de clases: el equipo evaluador debe observar las clases para ver cómo los docentes interpretan y aplican el currículo.	

2	Portafolios de estudiantes y docentes: revisa estos portafolios para ver la evolución del trabajo. Esto permite ir más allá de los resultados de exámenes.	
Fase 3: Análisis y reflexión colectiva		
1	Análisis de datos: utiliza una matriz de evaluación para comparar las respuestas de las encuestas, las observaciones de clase y el análisis documental.	
2	Talleres de reflexión: organiza talleres con docentes, directivos y, si es posible, estudiantes y padres.	
3	Desarrollo de un plan de mejora: con base en el análisis y la reflexión colectiva, se crea un plan de acción para "mantener vivo" el currículo.	
Fase 4: Seguimiento y retroalimentación continua		
1	Monitoreo constante: el equipo directivo debe monitorear la implementación del plan de mejora de manera regular.	

2	Retroalimentación: fomenta una cultura de retroalimentación continua entre docentes.	
----------	---	--

6.20. Herramienta metodológica para evaluar la innovación pedagógica.

	Aspectos	Observaciones
Impacto en el aprendizaje		
1	¿La metodología innovadora mejora la comprensión, el pensamiento crítico y la retención de conocimientos en los estudiantes? Se deben usar pruebas, proyectos y evaluaciones formativas para medir el progreso	
Participación y motivación		
1	¿La metodología fomenta la participación y el interés de los estudiantes?	

	Observar el nivel de compromiso, las preguntas que hacen y su actitud hacia la clase.	
Desarrollo de habilidades		
1	<p>¿La metodología ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades del siglo XXI, como la colaboración, la creatividad y la resolución de problemas?</p> <p>Se puede evaluar a través de rúbricas de proyectos y la observación de dinámicas de grupo.</p>	
Aplicabilidad		
1	<p>¿Es fácil para los docentes implementar esta metodología en diferentes contextos y con otros grupos de estudiantes?</p> <p>Se debe considerar la necesidad de recursos especiales o capacitación.</p>	
Sostenibilidad		
1	¿La metodología es sostenible a largo plazo en la institución?	

2	¿Se ajusta a la cultura escolar y a los recursos disponibles?	
----------	---	--

6.21. Herramienta metodológica para evaluar las comunidades de aprendizajes en una institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Recolección de datos		
1	Encuestas y cuestionarios: diseña encuestas para docentes, estudiantes y directivos.	
a	Percepción de colaboración: ¿Con qué frecuencia colaboras con tus colegas en temas pedagógicos?	
b	Acceso a la información: ¿Consideras que la información y los conocimientos se comparten de manera transparente y equitativa?	

c	Impacto en el aula: ¿Crees que la comunidad de aprendizaje ha mejorado tus prácticas de enseñanza o tu aprendizaje?	
2	Análisis documental: la constancia, el tipo de temas que se abordan y los resultados de los acuerdos.	
3	Análisis de resultados académicos: compara el rendimiento de los estudiantes en los grupos donde los docentes participan en una comunidad de aprendizaje versus aquellos que no.	
Fase 2: Observación y diálogo		
1	Observación de reuniones: ¿Se fomenta la participación igualitaria? ¿Se promueve el debate de ideas? ¿Hay un liderazgo compartido?	

2	Grupos focales: Realiza grupos de discusión con los miembros de la comunidad para profundizar en las respuestas de las encuestas.	
3	Rúbricas de autoevaluación y coevaluación: pídeles a los miembros de la comunidad que se evalúen a sí mismos y a sus pares utilizando una rúbrica que incluya diversos criterios	
Fase 3: Análisis de la información y plan de mejora		
1	Creación de una matriz de análisis: cruza los datos de las encuestas con las observaciones y los resultados académicos.	
2	Taller de retroalimentación: presenta los hallazgos a los miembros de la comunidad de aprendizaje.	
3	Monitoreo y seguimiento: la evaluación no termina con un informe, se debe establecer un sistema de monitoreo constante para asegurar que el plan de mejora se esté implementando.	

6.22. Herramienta metodológica para evaluar la dimensión pedagógica en una institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Diagnóstico inicial (¿Dónde estamos?)		
1	Análisis documental: revisa documentos clave como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los planes de estudio y los planes de clase.	
2	Encuestas y cuestionarios: recopila la opinión de docentes, estudiantes y comunidad sobre la pertinencia, relevancia, coherencia y flexibilidad del currículo.	
3	Análisis de resultados: revisa las calificaciones de los estudiantes para identificar las áreas de fortaleza y debilidad en el aprendizaje.	

Fase 2: Observación y recolección de evidencia (¿Cómo lo hacemos?)		
1	Observación de clases: el equipo directivo o un coordinador pedagógico observa la práctica en el aula.	
2	Análisis de portafolios: pide a docentes y estudiantes que elaboren portafolios con trabajos, proyectos y reflexiones.	
3	Entrevistas y grupos focales: organiza reuniones para profundizar en los temas que surgieron en las encuestas.	
Fase 3: Análisis y reflexión colectiva (¿Qué aprendemos?)		
1	Análisis de datos: cruza la información obtenida.	
2	Talleres de retroalimentación: organiza talleres con los docentes para compartir los hallazgos de forma constructiva.	
3	Creación de un plan de mejora: con base en la reflexión colectiva, se desarrolla un plan de acción con objetivos claros, actividades concretas y un cronograma.	
Fase 4: Seguimiento y ajuste (¿Cómo evolucionamos?)		

1	Monitoreo constante: el equipo directivo debe hacer un seguimiento regular de la implementación del plan de mejora.	
2	Retroalimentación continua: establece un sistema de retroalimentación regular entre directivos y docentes.	

6.23. Herramienta metodológica para evaluar la dimensión administrativa - financiera en una institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Diagnóstico inicial y análisis documental		
1	Análisis del presupuesto: revisa el presupuesto anual.	
a	¿Se alinea con las prioridades de la institución?	
b	¿Se destinan suficientes fondos a áreas clave como la capacitación docente, la compra de recursos didácticos y el mantenimiento de la infraestructura?	

2	Revisión de informes financieros: examina los informes de ingresos y gastos, estados de cuenta bancarios y auditorías internas o externas.	
3	Análisis de políticas y procedimientos: revisa los manuales de procedimientos administrativos y financieros.	
a	¿Existen políticas claras sobre la adquisición de bienes, la gestión de la nómina y la recaudación de fondos?	
b	¿Se cumplen estas políticas?	
Fase 2: Recopilación de información cualitativa		
1	Entrevistas y grupos focales: Reúne al personal administrativo, directivos y docentes.	
a	¿Crees que los procesos de compra de materiales son rápidos y eficientes?	
b	¿Sientes que los recursos se distribuyen de manera justa y transparente entre las áreas?	

c	¿Se te involucra en la toma de decisiones sobre el uso del presupuesto?	
2	Encuestas de satisfacción: Aplica encuestas anónimas para evaluar la satisfacción del personal con la gestión administrativa.	
Fase 3: Análisis de datos y plan de mejora		
1	Creación de indicadores de gestión: con los datos recopilados, crea indicadores clave de rendimiento.	
a	Eficiencia de gasto: porcentaje del presupuesto que se gasta en actividades directamente relacionadas con la enseñanza - aprendizaje.	
b	Tiempo de respuesta: tiempo promedio que tarda en completarse un proceso administrativo.	
c	Satisfacción del personal: porcentaje de personal que se siente satisfecho con la gestión administrativa y financiera.	

2	Desarrollo de un plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción.	
Fase 4: Seguimiento y retroalimentación		
1	Monitoreo regular: el directivo debe monitorear el progreso del plan de mejora y los indicadores de forma regular.	
2	Informes periódicos: Presenta informes de gestión a la comunidad educativa para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.	

6.24. Herramienta metodológica para evaluar la transparencia en la dimensión administrativa financiera en una institución educativa.

Aspectos	Observaciones
Fase 1: Diagnóstico inicial y análisis documental	

1	Análisis de informes financieros: revisa si la institución anualmente emite un informe de ingresos y gastos.	
2	Revisión de políticas de adquisiciones: analiza los manuales de procedimiento para la compra de bienes y servicios.	
a	¿Existe un proceso claro y público para la licitación y la selección de proveedores?	
3	Consulta de la plataforma web: visita el sitio web de la institución.	
a	¿Hay una sección dedicada a la transparencia?	
b	¿Se publican ahí el presupuesto, los informes y la lista de donantes o patrocinadores?	
Fase 2: Recopilación de información cualitativa		
1	Encuestas a docentes y personal administrativo: pregúntales sobre la transparencia en el uso de los recursos.	

a	¿Sientes que el directivo te informa sobre el uso de los fondos de manera clara y regular?	
b	¿Crees que el proceso para solicitar y obtener recursos es transparente?	
2	Grupos focales con padres de familia: reúne a un grupo de padres y pregúntales	
a	¿Tienes acceso a información sobre la inversión de las cuotas o donaciones que realizas?	
b	¿Se te explica de manera clara en qué se usan los fondos para mejorar la educación?	
Fase 3: Análisis de datos y plan de mejora		
1	Matriz de análisis: cruza la información del análisis documental con los resultados de las encuestas.	
2	Desarrollo de un plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción.	

a	Crear un comité de finanzas con representantes de la comunidad, docentes y estudiantes.	
b	Realizar una reunión trimestral de rendición de cuentas abierta a toda la comunidad.	
c	Publicar un resumen visual del presupuesto.	

6.25. Herramienta metodológica para evaluar la sostenibilidad en la dimensión administrativa financiera en una institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Análisis de la capacidad financiera		
1	Análisis de ingresos y gastos: revisa los informes financieros de los últimos tres a cinco años.	
a	Ingresos: ¿Son diversificados?	
b	Ingresos: ¿Depende la institución de una única fuente?	
c	Gastos: ¿Se controlan de manera eficiente?	

d	Gastos: ¿Se controlan de manera eficiente? ¿Se invierte en el mantenimiento de la infraestructura, el perfeccionamiento docente y los recursos educativos?	
2	Análisis de la solvencia: evalúa si la institución tiene un fondo de reserva para emergencias.	
3	Análisis de la gestión de deudas: revisa si la institución tiene deudas significativas.	
Fase 2: Recopilación de información cualitativa		
1	Entrevistas y grupos focales: reúne a directivos, personal administrativo, docentes y pregúntales:	
a	¿Se toman las decisiones financieras pensando en el largo plazo?	
b	¿Cómo se gestiona el uso de los recursos (materiales, energía, etc.) en la institución para ser más eficientes?	

2	Encuestas: aplica encuestas para evaluar el conocimiento y el compromiso del personal y los estudiantes con la sostenibilidad.	
a	¿Consideras que la institución promueve la sostenibilidad ambiental y económica en sus prácticas diarias?	
Fase 3: Análisis de datos y plan de acción		
1	Creación de un índice de sostenibilidad: Con la información recopilada, crea un índice que te permita calificar la sostenibilidad de la institución.	
2	Desarrollo de un plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción para fortalecer la sostenibilidad	
a	Creación de proyectos autosostenibles: un programa de talleres extracurriculares o un servicio de catering para eventos.	
b	Campaña de recaudación de fondos: una campaña de donaciones o la búsqueda de patrocinadores.	

6.26. Herramienta metodológica para evaluar la estrategia de la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Análisis documental y de planificación		
1	Revisión del Plan Estratégico: analiza el documento principal de la estrategia.	
a	¿Están los objetivos definidos de manera clara, medible, alcanzable, relevante y con un límite de tiempo?	
2	Análisis de la visión y misión: evalúa si la visión y la misión se reflejan en los objetivos y las acciones del plan.	
a	¿Es la estrategia coherente con los valores y la identidad de la institución?	
3	Revisión de informes de gestión: examina los informes de progreso anuales.	
a	¿Se están cumpliendo las metas?	

b	¿Hay un seguimiento claro de los indicadores de rendimiento?	
Fase 2: Recopilación de información cualitativa y cuantitativa		
1	Encuestas a la comunidad educativa: aplica encuestas a directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres.	
a	¿Conocen los actores la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución?	
b	¿Creen que las actividades diarias están alineadas con la estrategia?	
2	Entrevistas y grupos focales: realiza conversaciones para profundizar en las respuestas de las encuestas	
a	Pregunta a los docentes cómo su trabajo en el aula contribuye a los objetivos estratégicos.	

b	Pregunta a los estudiantes si las iniciativas estratégicas, como nuevos programas o proyectos, tienen un impacto positivo en su aprendizaje.	
3	Análisis de datos de rendimiento: revisa datos cuantitativos como las tasas de graduación, el rendimiento académico de los estudiantes, las tasas de satisfacción del personal y el índice de matrícula.	
Fase 3: Análisis y retroalimentación colectiva		
1	Análisis de brechas: compara los hallazgos del análisis documental con la información recopilada en las encuestas y entrevistas. Identifica las brechas entre la estrategia planificada y la implementada.	
2	Taller de retroalimentación: organiza talleres con los principales actores para presentar los resultados de la evaluación.	

3	Desarrollo de un plan de mejora estratégica: con base en el análisis y la retroalimentación, crea un plan de acción para ajustar la estrategia.	
----------	---	--

6.27. Herramienta metodológica para evaluar la gestión de los recursos humanos de la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Recolección de información		
1	Encuestas de clima laboral: aplica encuestas anónimas a todos los miembros del personal para medir su percepción sobre:	
a	Liderazgo: ¿El directivo es un líder que inspira y apoya?	
b	Comunicación: ¿Se sienten informados sobre las decisiones que les afectan?	

c	Reconocimiento: ¿Sienten que su trabajo es valorado y reconocido?	
d	Equidad: ¿Consideran que los procesos de promoción o evaluación son justos?	
2	Encuestas de satisfacción y compromiso: estas encuestas miden el nivel de satisfacción del personal con su trabajo y su compromiso con la misión de la institución.	
a	¿Te sientes orgulloso de trabajar aquí?	
b	¿Recomendarías esta institución educativa como un buen lugar para trabajar?	
3	Análisis documental: Revisa los expedientes del personal, los planes de capacitación, los protocolos de evaluación del desempeño y las políticas de bienestar laboral.	
Fase 2: Análisis y reflexión		
1	Matriz de análisis: cruza los datos de las encuestas con los documentos.	

a	Indicadores de desempeño: crea indicadores clave para medir la efectividad de la gestión de recursos humanos.	
b	Tasa de rotación del personal: porcentaje de empleados que abandonan la institución en un período de tiempo.	
c	Satisfacción del personal: porcentaje de personal que se siente satisfecho en las encuestas.	
d	Inversión en perfeccionamiento: porcentaje del presupuesto total que se destina a la formación y el desarrollo profesional.	
2	Grupos focales: reúne a personal de diferentes áreas para discutir los resultados.	
Fase 3: Plan de mejora y seguimiento		
1	Desarrollo del plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción con objetivos claros.	

2	Monitoreo y seguimiento: el equipo directivo debe hacer un seguimiento regular del plan de mejora para asegurar que se implemente de manera efectiva.	
----------	--	--

6.28. Herramienta metodológica para evaluar la gestión de la infraestructura de la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Diagnóstico inicial y análisis documental		
1	Inventario de infraestructura: Revisa el inventario de la institución educativa.	
a	¿Existe un registro detallado de todas las aulas, laboratorios, baños, oficinas y áreas comunes?	
b	¿Incluye el estado de cada espacio, la fecha de la última reparación y la necesidad de mantenimiento futuro?	
2	Análisis del plan de mantenimiento: revisa el plan de mantenimiento preventivo y correctivo.	

a	¿Hay un cronograma claro para inspecciones regulares de las instalaciones?	
b	¿Se documentan y resuelven a tiempo los problemas de seguridad o los daños?	
3	Análisis de presupuestos: examina el presupuesto destinado a infraestructura en los últimos años.	
a	¿Es coherente con las necesidades de la institución?	
b	¿Se priorizan las inversiones en áreas críticas, como la seguridad o la tecnología?	
Fase 2: Inspección física y recolección de información cualitativa		
1	Recorrido de inspección: realiza un recorrido por todas las instalaciones de la escuela.	
2	Encuestas y grupos focales: reúne a estudiantes, docentes y padres de familia.	

a	Para los docentes: ¿Consideras que el aula está bien equipada y es funcional para tus clases?	
b	Para los estudiantes: ¿Sientes que la escuela es un lugar seguro para aprender?	
c	Para la comunidad: ¿Percibes que la institución invierte en el mantenimiento y la mejora de sus instalaciones?	
3	Entrevistas al personal de mantenimiento: habla con el personal encargado del mantenimiento.	
Fase 3: Análisis de datos y plan de mejora		
1	Creación de un índice de Infraestructura: con los datos recopilados, crea un índice que te permita calificar la gestión de la infraestructura.	
2	Desarrollo de un plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción con objetivos claros.	
3	Priorización de las acciones: clasifica las acciones en función de su urgencia.	

6.29. Herramienta metodológica para evaluar la gestión del presupuesto de la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Análisis documental y planificación		
1	Análisis del presupuesto: examina el presupuesto anual.	
a	¿Es un documento claro y detallado?	
b	¿Se alinea con las prioridades del Plan Estratégico de la institución	
c	¿Se destinan fondos significativos a la compra de equipos o a el perfeccionamiento docente en herramientas digitales?	
2	Revisión de informes financieros: solicita y analiza los informes de ingresos y gastos de los últimos años.	
a	¿Los ingresos son estables o volátiles?	
b	¿Se controlan los gastos de manera efectiva?	

3	Análisis de políticas de gestión: revisa los manuales de procedimientos para la aprobación de gastos, la rendición de cuentas y las auditorías internas.	
Fase 2: Recopilación de información cualitativa		
1	Entrevistas y grupos focales: reúne a directivos, personal administrativo y docentes, pregúntales sobre la eficiencia del proceso de solicitud y aprobación de fondos.	
2	Encuestas de percepción: aplica encuestas anónimas al personal y a los padres para medir la transparencia y la confianza en la gestión presupuestaria.	
a	¿Crees que el presupuesto se gasta de manera responsable?	
b	¿Te sientes informado sobre el uso de los fondos de la institución?".	
3	Análisis del impacto: evalúa cómo el presupuesto se traduce en mejoras concretas.	

Fase 3: Análisis de datos y plan de mejora	
1	Creación de un índice de eficiencia presupuestaria: con la información recopilada, crea un índice para calificar la gestión del presupuesto.
2	Desarrollo de un plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción para fortalecer la gestión.

6.30. Herramienta metodológica para evaluar la sostenibilidad financiera de la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Análisis de la salud financiera		
1	Análisis de la diversificación de ingresos: revisa los informes financieros de los últimos tres a cinco años.	
a	¿De dónde provienen los ingresos?	
b	¿Dependen en un 90% o más de las cuotas de matrícula? Si la respuesta es sí, hay un riesgo de sostenibilidad	

c	La diversificación ingresos por donaciones, proyectos de servicio, alquiler de espacios, ventas de productos es un indicador de salud financiera.	
2	Análisis del control de gastos: revisa los egresos.	
a	¿Los gastos fijos (salarios, servicios) están por encima del 70% del total de gastos?	
b	¿Hay un presupuesto para gastos variables materiales, perfeccionamiento docente, mantenimiento?	
c	El control de gastos es tan vital como la generación de ingresos.	
3	Análisis de la solvencia: evalúa si la institución tiene un fondo de reserva para emergencias.	
Fase 2: Evaluación estratégica y de riesgos		
1	Análisis de la inversión: examina en qué se invierte el dinero.	

a	¿Se destinan fondos a áreas que aseguran el futuro, como la capacitación continua del personal, la actualización tecnológica o el mantenimiento preventivo de la infraestructura?	
b	Una institución sostenible invierte en su gente y sus activos.	
2	Análisis de riesgos financieros: evalúa la capacidad de la institución para enfrentar crisis.	
a	¿Se ha identificado el riesgo de impago de las cuotas?	
b	¿Existe un plan de contingencia para una posible baja en la matrícula?	
c	Identificar los riesgos y planificar para ellos es un pilar de la sostenibilidad.	
Fase 3: Evaluación de la cultura de la sostenibilidad		
1	Encuestas a directivos y personal administrativo: pregúntales sobre la transparencia en la gestión de los recursos.	

a	¿Sienten que las decisiones financieras se toman pensando en el largo plazo?	
2	Grupos focales con docentes y estudiantes: pregúntales sobre cómo perciben el uso de los recursos.	
a	¿Participan activamente y entienden su importancia?	
Fase 4: Plan de acción y seguimiento		
1	Creación de un índice de sostenibilidad: con los datos recopilados, crea un índice que te permita calificar la sostenibilidad de la institución.	
2	Desarrollo de un plan de acción: con base en el análisis, crea un plan de mejora para fortalecer las áreas débiles.	
3	Monitoreo constante: la evaluación no termina con un informe, se debe establecer un sistema de monitoreo para asegurar que el plan de mejora se implemente de manera efectiva y que la sostenibilidad se mantenga como una prioridad.	

6.31. Herramienta metodológica para evaluar la gestión comunitaria de la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Análisis de la participación y el liderazgo		
1	Mapa de actores: identifica a los principales actores de la comunidad, padres, líderes vecinales, exalumnos, organizaciones locales, empresas.	
a	Evalúa el nivel y el tipo de participación de cada uno, como: formal, informal, ocasional, constante.	
2	Análisis documental: revisa las actas de reuniones de las asociaciones, los convenios con instituciones externas y los registros de participación en proyectos comunitarios.	
3	Encuestas y entrevistas: Aplica encuestas a los padres, docentes y directivos	

a	¿Sienten que su voz es escuchada?	
b	¿Consideran que la institución es transparente en la gestión de los proyectos comunitarios?	
Fase 2: Evaluación del impacto y la corresponsabilidad		
1	Análisis de proyectos: evalúa los proyectos que la institución ha realizado en colaboración con la comunidad y analiza los resultados.	
a	¿Se lograron los objetivos?	
b	¿Se involucró a los actores clave?	
2	Grupos focales: reúne a representantes de la comunidad (padres, vecinos, líderes) para discutir sobre el impacto de la institución en el entorno.	

3	Indicadores de corresponsabilidad: crea indicadores para medir la corresponsabilidad.	
a	Tasa de participación: porcentaje de padres que asisten a las reuniones o que colaboran en proyectos.	
b	Proyectos co - creados: número de iniciativas que nacieron de una propuesta de la comunidad y no solo de la escuela.	
Fase 3: Plan de mejora y seguimiento		
1	Análisis de brechas: compara la información de las encuestas con los resultados de los proyectos.	
2	Desarrollo del plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción con objetivos claros.	
3	Monitoreo continuo: la evaluación es un proceso constante, donde el directivo debe monitorear el progreso del plan de mejora y mantener un diálogo abierto con la comunidad para asegurar que la gestión sea siempre pertinente y efectiva.	

6.32. Herramienta metodológica para evaluar las estrategias para una gestión comunitaria efectiva en la institución educativa.

Aspectos		Observaciones
Fase 1: Análisis de la planificación y la comunicación		
1	Análisis documental: examina los planes de la institución educativa.	
a	¿Existe un plan de gestión comunitaria con objetivos claros y medibles?	
b	¿Se detallan las estrategias para involucrar a padres, líderes vecinales, exalumnos y organizaciones locales?	
2	Revisión de canales de comunicación: evalúa los medios que usa la institución para comunicarse con la comunidad.	
a	¿La comunicación es bidireccional?	
b	¿Se usan plataformas digitales, boletines, reuniones o grupos de chat de manera efectiva?	
Fase 2: Evaluación de la implementación y el impacto		

1	Encuestas de percepción: aplica encuestas a la comunidad educativa (padres, docentes, estudiantes, vecinos) para medir su percepción sobre las estrategias.	
a	¿Sientes que la escuela te involucra en las decisiones importantes?	
	¿Crees que la escuela promueve un sentido de pertenencia en la comunidad?	
2	Análisis de proyectos: evalúa los proyectos que la institución ha realizado en colaboración con la comunidad	
a	¿Se lograron los objetivos?	
b	¿Quiénes participaron y cómo?	
3	Grupos focales: reúne a representantes de la comunidad para discutir las estrategias de la escuela.	
Fase 3: Análisis de datos y plan de mejora		
1	Matriz de análisis: cruza los datos de las encuestas con el análisis de los proyectos	
2	Creación de un índice de gestión comunitaria: puedes crear un índice que te permita calificar la efectividad de la gestión.	

3	Desarrollo del plan de mejora: con base en el análisis, crea un plan de acción.	
---	--	--

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J (2009) Conocimiento didáctico del contenido para la enseñanza de la naturaleza de la ciencia (II): Una perspectiva. *Revista Eureka* N°6 (2) 164- 189.
- Aguilar, J. y Block, A. (1998) *Planeación Escolar y Formulación de Proyectos*. México: Editorial Trillas.
- Aguilar, L. (2007) “El aporte de la política pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. N° 39. Octubre. Caracas.
- Aguirre, J; Haggerty, S; Linder, C. J. (1990) Student-teachers’ conceptions of science, teaching and learning: a case study in preservice science education. *International Journal of Science Education*, 12 (4), 381-390.
- Arbós Bertran, A. (2003). Hacia un modelo sistémico de evaluación del sistema educativo. *Revista Iberoamericana De Educación*, <https://doi.org/10.35362/rie3323014> 33(2), 1-9.

- Ainscow, M. et al. (2001) Crear condiciones para la mejora del trabajo en el aula. Manual para la formación del profesorado. Madrid: Narcea.
- Aisenberg, B.; et. al. (2001) Didáctica de las ciencias sociales: Teorías con prácticas. Buenos Aires: Paidós.
- Albert, G. M. J. (2009) La investigación Educativa. Claves Teóricas. España: Mc Graw-Hill. Albert, G. M. J. (2009) La investigación Educativa. Claves Teóricas. España: Mc Graw-Hill.
- Alcaraz, A.; et. al. (2004) Didáctica de las ciencias sociales para primaria. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Alfaro, G., Ramírez, P. y Wesseler, M. (2007) Promover la universidad: cinco estrategias y un dilema. La gestión de calidad y cambio en la educación superior. Experiencias de UniCambio XXI. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Antúnez Marcos, S. (1998) Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona: Editorial Horsori

- Azzerboni, D. y Harf, R. (2003) *Conduciendo la Escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional.* Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Álvarez, M. (2010) *Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar.* Madrid: Wolters Kluwer.
- Alvira, F. (2002) *Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica.* México: Mc Graw Hill.
- Arnal, J., Del Rincón, D. y Latorre, A. (1992) *Investigación educativa. Metodologías de investigación educativa.* Barcelona: Editorial Labor.
- Arriola, M. (2001) *Relación entre estrategias de aprendizaje y autorregulación: Un modelo explicativo.* México: Universidad Iberoamericana.
- Asensio, J. (2010) *El Desarrollo del Tacto pedagógico (o la otra formación del educador).* Barcelona: Graó.
- Astin, A. W. (1991). *Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in higher Education.* Nueva York: American Council on Education & Macmillan.

- Astin, A. W. (1993) What matters in College? Four Critical Years Revisited. San Francisco: Jossey-Bass.
- Atria, F. (2014) Derechos sociales y educación: un nuevo paradigma de lo público. Santiago: Editorial Lom.
- Aubret, J. (1992) Reconnaissance et validation des acquis: le portefeuille de compétences. París: Presses Universitaires de Vincennes. Australian Council for Educational Research –
- Ausubel, D., J. Novak, y H. Hanesian (1976) Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. México: Trillas.
- Avalos, B. (2002) La Formación Docente Continua en Chile. Desarrollo, Logros y Limitaciones. En: Formación docente: un aporte a la discusión. La experiencia de algunos países. UNESCO para América Latina y el Caribe. Santiago: Andros.
- Ball, S. (2001) Grandes políticas, un mundo pequeño: Introducción a una perspectiva internacional en las políticas educativas. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Bachelet, M. (2013) Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018. Santiago: s/e

- Baeza, M. (2002) De las metodologías cualitativas en investigación científico social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido. Concepción: Editorial de la Universidad de Concepción.
- Bégin, C. (2008) Les stratégies d'apprentissage: un cadre de référence simplifié. *Revue des sciences de l'éducation*. 34(1), , p. 47–67.
- Bellei, C. (2015) El gran experimento. Mercado y privatización de la educación chilena. Santiago: Editorial Lom.
- Bellei, C et. Al. (2004) ¿Quién dijo que no se puede? Las Escuelas efectivas en sectores de pobreza. UNICEF. Asesorías para el Desarrollo. Gobierno de Chile. Santiago.
- Bellei, C.; G. Muñoz, L. M. Pérez y D. Raczynski (2003) Proyecto Movilizando Las Capacidades de la Escuela. Santiago: Fundación Chile Estudio de UNICEF y Asesorías para el Desarrollo.

- Bardisa, T. (1994) La dirección de centros públicos de enseñanza: Estudio de su representación y análisis de necesidades. Madrid. CIDE.
- Bardisa, T. (1997) Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación* 15.
- Bolívar A. (2001) Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto Educativo: Revista Digital de Investigación y Nuevas Tecnologías*. N° 18. Pp. 4-14.
- Bolívar, A. (2015) Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. *Revisión de Enfoques e Instrumentos*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15- 39.
- Bolkan, S.; A. K. Goodboy, (2009) Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36(4), 296.
- Bozu, Z.; P. Canto (2009) El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento competencias profesionales docentes. [en línea]. 2009. *Revista de*

Formación e Innovación Educativa Universitaria. 2(2), 87-97.

Caldarola, Gabriel Carlos (2005) Didáctica de las ciencias sociales: ¿cómo enseñar? ¿cómo aprender? Buenos Aires: Bonum.

Camhi, R. (2011) La buena educación. Santiago: Ediciones LyD.

Carabajo, R. (2008) La metodología fenomenológico-hermenéutica de M. van Manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. Revista de Investigación educativa. 26(2), 409-430.

Carballo Barcos, M.& Guelmes Valdés, E. L. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. Revista Universidad y Sociedad, 8(1), 140-150.

Carretero, Mario; et. al. (2005) Construir y enseñar: las ciencias sociales y la historia. Buenos Aires: Aique.

Casanova, M. A.. (2007) Evaluación: concepto, tipología y objetivos. En: Manual de evaluación educativa. Madrid: La Muralla.

- Casassus, J. (2000) Problemas de gestión educativa en América Latina. UNESCO.
- Casassus, J., Arancibia, V. y Froemel, J.E. (1996) Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación. Revista Iberoamericana de Educación. (10), 231-261.
- Casassus, J. (2003) La escuela y la (des)igualdad. Santiago: Ediciones Lom.
- Castañeda, S. & Martínez, R. (1999). Enseñanza y Aprendizaje Estratégicos. Modelo integral de evaluación e instrucción. Revista Latina de Pensamiento y Lenguaje, 4, 251-278.
- Castells, M. (2002) La dimensión cultural de Internet. Universitat Oberta de Catalunya.
- Cerdá, S., L M. y Ramírez, M. (2010) Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia. Una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado. Sistemas, Cibernética e Informática, 7(1), 33-45.
- Chiavenato, Idalberto (1999) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw – Hill.

- Contreras, D.; Vásquez N. (2007) Competencias ciudadanas para la alfabetización digital. Iber: Didáctica de las ciencias sociales, geografía e historia (53), 63-72.
- Contreras, J y Pérez de Lara, N. (2010) La experiencia y la investigación educativa. En Contreras, J y Pérez de Lara, N. (Eds). Investigar la experiencia educativa. Madrid: Editorial Morata.
- Cook T.D y Retechardt, Ch., (2004) Métodos Cuantitativos y Cualitativos en investigación educativa. Madrid. Editorial Morata.
- Cooper, H. et. al. (2002) Didáctica de la historia en la educación infantil y primaria. Madrid. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Ediciones Morata.
- Cox, C. (2001). El currículum del futuro. Perspectivas, 4 (2), 213-232. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Física y Matemáticas, Universidad de Chile.
- Cox, C., Jaramillo, R., Reimers, F. (2005) Educar para la Ciudadanía y la Democracia en las Américas: Una agenda para la acción. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo - BID.

- Cuenca, J. M. y Martín, M. (2010) Resolución de problemas y didáctica de la historia. Revista Iber nº 63, España. Editorial Grao.
- Delaunoy, I, y Osandón, L. (2013) La didáctica de la Historia y la formación de ciudadanos en el mundo. Santiago: Ediciones de la dirección de Bibliotecas y Archivos de Museos.
- Descy, P.; M. Tessaring, (2002) Formar y aprender para la competencia profesional: segundo informe de la investigación sobre formación profesional en Europa. Informe de síntesis. Luxemburgo: CEDEFOP.
- Drucker, P. F. (1989) Managing for Future. Nueva York: Harper Collins.
- Espinoza, O. (2009) Reflexiones sobre los conceptos de “política”, políticas públicas y política educacional. Archivos Analíticos de Políticas Educativas. Revista académica evaluada por pares. 17 (8), 1-13
- Fernández, J. (2002) La dirección escolar antes los retos del siglo XXI. Editorial Síntesis. Madrid

- Ferrández, A., J. Tejada, P. Jurado, A. Navio y C. Ruiz (2000) El formador de Formación Profesional y Ocupacional. Barcelona: Editorial Octaedro,
- Ferrer, G. (2006) Sistema de evaluación de aprendizajes en América Latina. Balance y desafíos. Santiago: PREAL.
- Gairín Sallán, J. (2000) Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Revista Educar. (27), 31 85.
- Gairín, J. y Darder, P. (2000) Estrategias e instrumentos para la gestión educativa. Barcelona: Cisspraxis.
- Gairín, J. y otros (1995) Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos. Madrid: CIDE.
- Gairín, J., Ferrández, A., Tejada, J., Navío, A. (1996) Formación para el empleo. Barcelona: CIFO.
- Gairín Sallán, J.; Goikoetxea Piérola, J. (2008) La investigación en organización escolar Revista de Psicodidáctica, 13(2), 73-95 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España.

- Gairín Sallán, J.; D. Rodríguez-Gómez (2011) Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educación* 47(1), 31-50.
- García, B. (2010) Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. *Sinéctica. Revista Electrónica de Educación*. (35), 1-21.
- Gil-García, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (2008) El Liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens* 9(1), 13-33. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Gimeno, J. (2008) El valor del tiempo en educación. Madrid: Editorial Morata.
- González, O. (2008) El liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8(1), 36-47. Universidad del Zulia. Punto Fijo, Venezuela.
- González, V. (2002) Didáctica general: qué y cómo enseñar en la sociedad de la información. Madrid. España. Biblioteca Nueva.

- Guerrero, G. (2001) La gestión educativa en establecimientos educacionales efectivos. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. CIDE, para la Misión Académica CIDE – PIIE /Convenio CIUF, Lima. Perú.
- Hargreaves, A. (2003) Profesorado, cultura y postmodernidad, Morata, Madrid. Capítulos VI y VI, pp. 142-164 y 165-183.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006) “Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo”. Revista de Educación, (399), 43-58.
- Heck R. and Hallinger P. (2009) Assesing the contribution of distriuted leadership to school improvement and growth in Math Achievement. American Educational Research Journal.
- Barcelona. Hernández, R. et. al. (2006) Metodología de la investigación. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, F. (2006) Para enseñar no basta con saber la asignatura. Barcelona: Paidós.
- Jackson, P.W. (1998) La vida en las aulas. Madrid: Morata.


- Jiménez, B. (1996) Claves para comprender la formación profesional en Europa y en España. Barcelona: EUB.
- Kemmis, S. (1993) El "currículum": más allá de la teoría de la reproducción. Madrid: Ediciones Morata.
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015) El proceso de investigación. En P. López-Roldán y S. Fachelli, Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Bellaterra. (Cerdanyola del Vallès). Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona
- Lorenzo Delgado, M. (Coord.) (2001) La organización y gestión del centro educativo: Análisis de casos prácticos. Universitas. Madrid.
- Majluf, N. y Hurtado J. (2010) Hacia una mejor gestión en los colegios. Santiago: Andros Impresores.
- Marcelo, C. (2009) Los comienzos en la docencia: un profesorado con buenos principios. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. 13 (1), 1-26.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998) Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Madrid: Alianza.

- Mardones, J. (2003) Filosofía de las ciencias humanas y sociales Materiales para una fundamentación científica. Barcelona: Editorial Anthropos.
- Marhuenda, F. (2000) Didáctica general. Madrid: Ediciones de la Torre.
- Martins, F.; Cammaroto, A; Neris, L; Canelón, E. (2009) Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica. 9(2), 1-27.
- Medina, A., Salvador, F. (2002) Didáctica General. Madrid: Pearson Educación.
- Melinkoff, R. (2001) Los procesos administrativos. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Monclus, A. (2000) Formación y empleo: Enseñanza y competencias. Granada:Comares.
- Montero, L (2001) La construcción del conocimiento en la enseñanza. En Marcelo (Ed). La Función docente. Madrid_: Editorial síntesis.

- Not, L. (1997) Las pedagogías del conocimiento. Colombia. Fondo de Cultura Económica.
- Parcerisa, A. (2007) Didáctica en la educación social, enseñar y aprender fuera de la escuela. Barcelona: Editorial Graó, de IRIF, S.L.
- Pérez, M. (1999-2000) “La escuela como organización que aprende: una tensión entre cultura escolar y las creencias profesionales de los profesores”. Enseñanza, (17-18), 201 216.
- Perrenaud, P (2000) 10 Novas competencias para enseñar. Portoalegre: ArtMed Editora.
- Robinson, V, Lloyd, A, & Rowe, J. (2016). El Impacto del Liderazgo en los Resultados de los Estudiantes: Un Análisis de los Efectos Diferenciales de los Tipos de Liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación.
- Román, M. y Díez, E. (2001) Diseños Curriculares de Aula: un modelo de planificación como aprendizaje - enseñanza. Buenos Aires: Novedades Educativas.

- Rosas, R. (2004) Piaget. Vigotski y Maturana. Constructivismo a tres voces. Buenos Aires. Aique Grupo Editor.
- Ruiz-Olabuénaga, J. (1991) Metodología de investigación cualitativa. España: Editorial Universidad de Deusto.
- Sáez Fernández, F. (1994) “Cambio tecnológico y empleo: algunas cuestiones de interés”, Revista de Economía y Sociología del Trabajo, (19-20), 75-83.
- San Saturnino, N., & Goicochea, J. (2013) Liderazgo Transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en ciclos formativos de grado superior. Revista de Educación, (362), 594-622.
- Saravia, L. M.; Isabel, F (2005) La formación de maestros en América Latina Estudio realizado en diez países Ministerio de Educación. Vol. 2. DINFOCAD, Programa de Educación Básica de la Cooperación Alemana al Desarrollo, PROEDUCA-GTZ. Lima, Perú.
- Tejada J. (1999) Acerca de las competencias profesionales. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Tejada, J. (2000) El docente innovador. Recursos para la formación y el cambio. Pp. 3 12. Recursos 31. Octaedro.
- UNESCO (2003) ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. UNICEF, MINEDUC. Santiago.
- UNICEF / Banco Mundial (1990) Declaración Mundial sobre Educación para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. Jomtien, Tailandia 5 al 9 de marzo de 1990. New York. Marzo.
- Zabalza, M. (1995) La enseñanza universitaria: roles, funciones y características. En Seminario sobre formación y evaluación del profesorado universitario. Huelva: Edita ICE de la Universidad de Huelva.
- Zabalza, M. A. (1990) “El currículum de Organización Escolar”, en Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Zabalza, M. A. (1996) Calidad en Educación Infantil. Madrid: Narcea.



El libro de texto “Gestión Educativa”, del DrC. Jesús Francisco González Alonso, se presenta como una obra elaborada para estudiantes de carreras de grado, programa de posgrado y profesionales del sector educativo quienes buscan entender y aplicar la gestión educativa de forma efectiva en el contexto actual del siglo XXI. El objetivo fundamental es desarrollar un marco teórico - práctico que permita abordar los retos contemporáneos que se enfrentan las instituciones educativas. Gestión Educativa, se estructura en seis capítulos, en los cuales se desarrollan en tres partes la primera responde a los fundamentos de la gestión educativa donde se profundiza en la conceptualización, evolución, principios, tendencias, dimensiones, integración con la agenda 2030, vinculación con las habilidades blandas y duras, finalmente la articulación de la gestión educativa ante el proceso de internacionalización de la educación, la segunda parte desarrolla en los capítulos del dos al cinco donde se abordan las dimensiones de pedagogía-curricular, directiva, administrativa - financiera y social. La tercera última parte se centra en el desarrollo de herramientas de la gestión educativa.

El libro de texto resultará necesario para cualquier estudiante en formación en la rama educativa y para los profesionales que desarrollan estas tareas en las instituciones educativas, dado por su enfoque y alineación a las tendencias globales y el desarrollo sustentable.

ISBN: 978-9942-53-101-8



9 789942 531018

Compás
capacitación e investigación