

## La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas

Dr. Alejandro Cruzata Martínez<sup>1</sup>

Dra. Iris Esther Rodríguez Zaldívar<sup>2</sup>

### RESUMEN

---

El presente artículo presenta una reflexión académica sobre los enfoques que prevalecen para asumir la gestión educativa. En ese sentido, se debate acerca de la denominación de esta joven disciplina científica y se toma partido al respecto, se aborda, además, la necesidad de la lógica y adecuada contextualización de los fundamentos de la gestión a las condiciones y particularidades de las instituciones educativas con énfasis en la comprensión y tratamiento de los agentes y las problemáticas educativas.

### PALABRAS CLAVES

Gestión educativa, enfoques, modelos

### ABSTRACT

---

This article presents an academic reflection on approaches to engulf prevailing educational, it is debated about the name of this young scientific discipline and taking sides about. The article also addresses the need of logic and proper contextualization of the fundamentals of management to the conditions and peculiarities of educational institutions with an emphasis on understanding and treating agents and educational problems.

### KEY WORDS:

educational management, approaches, models

---

---

<sup>1</sup> *Docente de Post-grado en la Universidad San Ignacio Loyola. Licenciado en Educación. Magister en Didáctica del Español y la Literatura. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Docente Investigador. Correo electrónico: alejandrocruzatamartinez@yahoo.es*

<sup>2</sup> *Universidad de Las Tunas. Cuba. Licenciada en Educación. Profesora Auxiliar. Correo electrónico: irisrodriguezaldivarz@gmail.com*

## INTRODUCCIÓN

Los cambios que están ocurriendo en los inicios del Siglo XXI, nos llevan a afirmar que estamos viviendo la gestación de una nueva forma de asumir la organización económica, política y cultural de la sociedad, con aportes significativos de los avances tecnológicos que modifican y determinan la vida de los seres humanos. En la sociedad contemporánea el cambio se convierte en regla y la estabilidad en la excepción; las organizaciones concebidas en la modernidad para garantizar el orden, la permanencia, la continuidad, evolucionan sobre la incertidumbre y las contradicciones propias de la actualidad.

Los cambios sociales repercuten en el ámbito educativo. El fenómeno de la globalización de la economía, la mundialización de la cultura y la política exigen nuevas formas de hacer en educación con ciencia y conciencia, que promuevan personas con una formación humana e integral. Las instituciones educativas no están ajenas a las exigencias sociales de cambio. Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

Cambiar supone incorporar aspectos nuevos y modificar o eliminar los anteriores por considerar su obsolescencia. Este proceso requiere tiempo. La urgencia del cambio no debe ser forzada porque ocasiona quiebres y conflictos. Es importante que todos en las instituciones sean partícipes de los cambios y que éstos no se impongan. Los cambios tienen como fin lograr organizaciones competentes y deben realizarse

en el marco de transformaciones, que en este caso son, del sistema educativo y de las escuelas. Una transformación supone modificaciones de raíz que no sólo involucran aspectos técnicos, sino que impregnan lo ideológico.

Cada institución construye y reconstruye su identidad; y gestiona procesos destinados al logro de la calidad sustentada en los valores, la equidad y la participación. Para llevarlos a cabo se necesitan modelos mentales compartidos, un pensamiento sistémico, la capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo. Actualmente es generalizado el consenso, respecto al reconocimiento del papel que desempeña la actividad de gestión en el ámbito educacional, como premisa imprescindible para alcanzar las metas y reclamos que, de manera creciente, le plantea la sociedad a la Educación; siendo reiterada en los últimos años en la región, la preocupación por el papel de la gestión en el contexto de las exigencias por la calidad en los sistemas educativos latinoamericanos.

Sin embargo, no son pocos los obstáculos que se deben vencer para lograr que la educación, a partir de la efectividad de su gestión, alcance a satisfacer las múltiples exigencias, asociadas al funcionamiento y desarrollo de la sociedad contemporánea y las complejas circunstancias en que ello tiene lugar, tanto actual como en perspectiva. Transformar la gestión de la institución educativa para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la

eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Ante estas exigencias, surgen numerosas interrogantes: ¿puede un sistema educativo hacerse cargo de estos nuevos desafíos con sus actuales estructuras de organización y funcionamiento?, ¿son aptas las modalidades en que los sistemas educativos se organizaron a lo largo de más de un siglo para responder adecuadamente a los cambios en la sociedad del presente? y ¿qué es necesario cambiar en los modelos de gestión de nuestras instituciones? Ello implica la necesidad de concebir alternativas que desde perspectivas y enfoques cualitativamente diferentes, a los tradicionalmente predominantes en el estudio y análisis de las problemáticas relativas a la gestión educacional, posibiliten su más efectiva y consecuente interpretación, explicación y consiguiente solución.

A ello trataremos de contribuir desde el artículo, **con el objetivo de reflexionar sobre enfoques y modelos de la gestión educativa para asumir posiciones tanto teóricas como prácticas que favorezcan la disposición a la mejora, el cambio e impacto en la calidad de la educación** que ofrecemos en nuestras instituciones educativas.

## **1. DESARROLLO**

### **1.1. Definiendo la categoría esencial de nuestras reflexiones: la gestión educativa**

El término gestión proviene etimológicamente del latín “gestio, gestionis”, compuesto por: gestus, que se puede traducir como hecho, concluido, participio del verbo gerere (hacer, llevar a cabo) y el sufijo tio (acción, efecto). El diccionario etimológico de la Lengua Castellana también define gestión como lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

Hacer referencia al término gestión, es hablar de organizar un grupo de seres humanos en torno a conseguir un fin predeterminado. Es así como, lo que busca y pretende la gestión en primera instancia, es cumplir una meta, un anhelo que se tiene en común. La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. La importancia de la gestión está íntimamente relacionada con el lugar que ocupan hoy las empresas en la evolución social, ya que por medio de ella se pueden organizar las personas en torno a unos objetivos permitiendo realizar un seguimiento y control constante a las acciones humanas dentro de una organización.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer su procedencia. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y

eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1). Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la dirección científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa Calpe, 2008, p. 1), como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepe, 2008, p. 2), que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

Cuando se revisa la literatura se encuentran dos maneras muy generales de asumir la gestión: como sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado”, Mora (2007), citado

por Restrepe, 2008, p 2; y como dirección o conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

Mintzberg (1984) asume el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Esta breve sistematización nos permite identificar significados y aplicaciones del término gestión que de una u otra manera se tienen en cuenta por los diferentes autores citados:

El primer significado que salta a la vista es el quehacer, el trabajo, el accionar, realizado por uno o más sujetos para obtener la meta que referíamos al inicio de este epígrafe. En otras palabras, con la gestión hay accionar sistemático de los miembros de una organización. Lo segundo es reconocer las representaciones y los procesos de acción de los sujetos, desde la descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en las teorías y supuestos de la ciencia. Finalmente, la gestión necesita de la innovación, de la mejora, con vistas a utilizar y aprovechar mejor los recursos, tanto humanos como materiales, disponibles en la organización.

En base a lo referido, los autores asumimos la gestión como el conjunto de procesos que se ejecutan sobre uno o más recursos para la concreción de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por la planificación, organización, dirección y control.

La gestión en el campo educativo adopta diferentes denominaciones, casi siempre relacionadas con los niveles donde se materialice, así se puede encontrar en la literatura científica referencia a gestión institucional, gestión escolar, gestión pedagógica o gestión educativa, Aguerro, (1990). En nuestra opinión la concreción de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa, en coincidencia con lo planteado por Rendón (2009).

Para entrar en detalles debemos comenzar por considerar la historia de su surgimiento. La gestión educativa data de la década de los años sesenta en Estados Unidos, de los setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Sus predecesores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y las metas, Weber (1976); otros ponen el énfasis en la interacción social, Mayo (1977) y; otros identifican gestión con administración (Taylor, 1971 y Fayol, 1916). Sólo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión educativa como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose en lo fundamental dos corrientes: la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan, citados por Chiavenato, (2007) y otra de pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Por consiguiente, es una disciplina de desarrollo muy reciente, una disciplina en construcción, la variedad de definiciones, enfoques, modelos, la consideramos como una potencialidad, como una fortaleza, indicio de que se está estudiando y se avanza en su marco epistemológico.

Para algunos autores la gestión educativa es un campo de accionar de los diferentes agentes educativos:

- “es la acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos que se han previsto”, Santos, (2000).
- “la gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción”, Cassasus, (2002).
- “conjunto de acciones que se realizan en una Institución Educativa de modo de facilitar la movilización de todos los elementos de su organización orientándolos hacia la concreción de las metas...”, Biale (2005)
- “conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos...” Arias (2012)

Para otros la gestión educativa es un proceso o un conjunto de procesos:

- “proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización o escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos...” Ministerio de Educación Colombia (2013).
- “conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación...” Parra (2010).
- “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” UNESCO (2001)

Independientemente de la variedad de definiciones, es importante destacar un conjunto de aspectos comunes válidos en la mayoría de las definiciones anteriores.

La gestión educativa es una actividad humana, distintiva del hombre.

- La gestión educativa se desarrolla a través de acciones que ejercen unas personas sobre otras, acciones de carácter consciente.
- La gestión educativa presupone alcanzar determinados objetivos que, a su vez, están relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, ya sean personales o sociales, en función de intereses específicos.
- Se desarrolla en el marco de determinadas restricciones y responden a determinado sistema.
- La eficiencia es consustancial con la dirección, como lo es también la eficacia.

En consecuencia, se puede hablar de gestión educativa en términos de un proceso, disciplina o, incluso, una acción consciente.

Las características antes señaladas, distinguen a la gestión educativa: en las instituciones educativas contemporáneas el principal recurso es el humano, por tanto todos son objeto y la vez sujeto de la gestión, todos dirigen y son dirigidos. Para mayor claridad, especificamos que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, como un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas en función de los objetivos y metas trazadas.

En la introducción del artículo subrayamos la necesidad del cambio en nuestras instituciones educativas. La gestión educativa debe considerar la inseguridad, el escepticismo originado por los cambios de los contextos de intervención, que condiciona la posibilidad de continuar

considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores de órdenes o disposiciones, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar en un plan de trabajo anual o en un proyecto educativo institucional, un grupo de actividades. Se trata de articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de la dirección, del mejoramiento de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Es necesario recordar que hasta no hace mucho tiempo era acostumbrado que las autoridades de la educación definieran sus tareas utilizando el concepto de administración escolar. La identidad profesional se proyectaba sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración. La administración supone un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes a la tecnología, a los procesos y a los productos, restringida a la administración general de recursos, y disociada de las tareas pedagógicas.

Los docentes y directivos de instituciones educativas tenemos que ganar en la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración escolar y gestión educativa está relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de

promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

Insistimos, en la necesidad de que la gestión educativa tenga en cuenta que las instituciones educativas poseen particularidades, influenciadas y mediadas por el discurso de las políticas educativas, que tienen cambios, retos, exigencias y, que se contextualizan a veces de manera muy diferente a nivel local, regional y nacional. El hecho que la gestión educativa surja para alcanzar los objetivos propuestos está íntimamente relacionado con las intenciones políticas y gubernamentales del estado; es así como en la actualidad se encuentra muy influenciada por las pretensiones ideológicas del gobierno, además de las demandas económicas a nivel internacional ya que los planes y objetivos humanos no son solo locales. Por ello afirmamos que en la gestión educativa se recrea y cobra sentido la política que orienta su acción.

En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

En ese sentido autores como Pozner (1995) distinguen ámbitos o dimensiones de la gestión educativa en referencia a la amplitud con que se considera el objeto de estudio de la disciplina. Las dimensiones suponen diversos componentes que se complementan entre sí: la pedagógico-curricular, la organizacional-operativa, la administrativa-financiera, y la comunitaria. Por su parte Frigerio, G., et al (1992) consideran las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. No es nuestro objetivo entrar en disquisiciones al respecto, las mencionamos para que el lector analice la cantidad de criterios que puede encontrarse al respecto. Lo que pretendemos, es contribuir a

generar reflexiones que conduzcan al cambio en las formas en que se están dirigiendo nuestras instituciones.

Sea cual sea el nombre que los diferentes autores designen para las dimensiones de la gestión educativa lo más importante es tener en cuenta que debemos atender tanto a la teoría, con los principios de la gestión y de la educación, a la política, con las reformas y directrices nacionales e internacionales y a la pragmática, con las vivencias cotidianas en el escenario educativo y social.

## **2. MODELOS TEÓRICOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. En este sentido, Cassasus (2000) clasifica siete modelos o visiones de la gestión:

**El modelo normativo que prevaleció en los años 50 y 60 hasta inicios de los 70 del pasado siglo**, con una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. En la educación se manifestó con una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, Un instrumento central de este modelo de gestión fueron los planes nacionales de desarrollo a mediano plazo. Su mayor limitación se centró en conceder poco o casi ningún margen a la dinámica propia de la sociedad. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

### **El modelo prospectivo desde inicio de los 70**

del pasado siglo con una visión del futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples e inciertos. La planificación se flexibilizó. En la educación se caracterizó por las reformas profundas y masivas ocurridas en Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua. Comienzan a introducirse elementos cualitativos para la toma de decisiones, derivados en muchos casos de resultados de investigaciones.

### **El modelo estratégico, tiene su mayor vigencia desde mediados de los 70**

y en los primeros años de los 80. Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. En la educación se explota la posibilidad de identificar soluciones alternativas a los problemas educativos y desde el punto de vista metodológico predomina el criterio de análisis costo - beneficio en la toma de decisiones sobre proyectos alternativos. (Se vinculan las consideraciones económicas a la planificación y la gestión). Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA o DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

### **El modelo estratégico situacional, desde mediados de los 80.**

A la dimensión estratégica se introduce el análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, el situacional. En la educación surge la atención al control presupuestario, la preocupación de conducción política del proceso en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación y se quebranta la integridad de la planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras, surge la descentralización educativa.

### **El modelo calidad total, desde inicios de los**

**90.** Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir la visión de la calidad en la organización. En la educación se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

### **El modelo de reingeniería**

presupone la reestructuración radical de los procesos, al considerar que ya las posibilidades de la estructura y el modo de funcionamiento anterior de los mismos, se encuentran agotadas y no ofrecen más posibilidades para el desarrollo progresivo de la organización, existe reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical de los procesos. En la educación se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera

### **El modelo comunicacional, desde la segunda mitad de los 90.**

Plantea la comprensión de la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone que los procesos de comunicación facilitarán o no, que ocurran las acciones deseadas. En la educación se observa una responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en el trabajo de equipos.

### **¿Qué modelo de gestión educativa será el ideal en nuestra institución educativa?**

Los autores coincidimos con Cassasus (2000) cuando



plantea que “[los modelos]... tienden a superarse los unos a los otros. Sin embargo, esto no quiere decir que se elimina el modelo y la práctica anterior. Los nuevos modelos en alguna medida contienen a los anteriores...” Cassasus (2000, p.13). Cada uno de estos marcos conceptuales propone nuevas perspectivas de actuación en las instituciones, un modelo no anula o excluye al otro, antes bien, lo complementa y aporta comprensiones más amplias de la realidad. De igual manera, cada modelo se concreta en un estilo de dirección que depende de las formas de relación e interacción de los gestores educativos con sus grupos de trabajo, de la concepción de organización que se propone, del papel que juegan las personas en ella y de las formas de concebir el mundo y la relación con el entorno. Podría decirse que estos modelos son pertinentes de acuerdo con las demandas que el desarrollo económico, político y social plantea a las instituciones educativas.

**Las preferencias por un tipo u otro** implican privilegiar también unos tipos de gestión sobre otros. Si observamos, los modelos normativos y prospectivos serán más aplicables en un contexto donde los cambios son acumulativos en torno a ciertos objetivos previamente establecidos, en consecuencia la gestión responde a las normas establecidas que emergen de la política educativa, con un carácter homogéneo y que se centran en resultados, si vamos a asumir un modelo comunicacional es porque vamos a privilegiar la diversidad, y a focalizar los procesos y la calidad de las interacciones que se suscitan entre todos los actores de los procesos educativos, incluyendo las familias y la comunidad. No se trata de asumir una teoría por asumirla, es que esa teoría nos ayude en la interpretación de la realidad y en consecuencia en el accionar diario de las escuelas. De lo que se trata es que nuestros docentes y directivos analicen, estudien su institución educativa e

identifiquen las características que definen el modelo de gestión que se está dando para perfeccionarlo, para contextualizarlo a nuestras necesidades y potencialidades, pues el fin último siempre será la mejora en función de la calidad de los procesos educativos.

### 3. CONCLUSIONES

- La gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinario que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de la práctica educacional.
- Para conocer lo que acontece hoy con la gestión educativa es necesario apreciar cuanto evoluciona pese a ser una joven disciplina.
- Su historia continuará porque está asociada al desarrollo de la educación en todos sus contextos, de modo que, todos los docentes, estamos contribuyendo con nuestro actuar a perpetuarla y perfeccionarla por el bien de la formación de los ciudadanos que necesitan nuestros pueblos.

### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. El planeamiento educativo como instrumento de cambio. Buenos Aires, Troquel, 1990.
- Parra Gaona, M.C. (2004). Blog: Dimensiones de una Institución Educativa y los ámbitos de la Gestión Escolar. Recuperado el 22 de marzo de 2006 de <http://archivo.abc.com.py/?fec=2004-05-28>
- Argentina. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (1998). Curso para supervisores y directores de instituciones educativas.

- Arias López, J.L. Blog: La dimensión administrativa de la gestión: Notas para una gestión del trabajo participativo. México. Recuperado el 2 de abril de 2016 de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm>
- Biale de Bergara, S. M., Neubert, J. C. (2005). La biblioteca escolar en la gestión educativa. Tesis de Licenciatura en Gestión Educativa, Universidad Católica Argentina, Facultad de Humanidades "Teresa de Ávila", Argentina. Recuperado el 2 de abril de 2016 de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/biblioteca-escolar-gestion-educativa.pdf>
- Casassus, J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). s.l.: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill
- Corominas, J. (1995). Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana (2da ed.). Madrid: Editorial Gredos.
- De Heredia, R. (1985). Dirección Integrada de Proyecto - DIP – "Project Management" (2da. ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Espasa Calpe (s.f). Conceptos de gestión. Recuperado el 5 de septiembre de 2015 de <http://www.monografias.com/trabajos15>
- Fayol, H. (1916) Principios y elementos de administración. Tomado de: Administración industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo, 1972, para la edición español de Administration industrielle et générale.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)
- Mayo, E. (1977). Problemas sociales de una civilización Industrial. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Ministerio de Educación Nacional de la Republica de Colombia. 2013. Blog: Gestión Educativa. Recuperado el 12 de abril de 2016 de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-231098.html>
- Mintzberg, H. La estructuración de las organizaciones. / H. Mintzberg. Barcelona: Ed Ariel. 1984.
- Ponjuán, G. (1998). Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Rementeria, A. (s.f). Veamos ahora el concepto de gestión. Recuperado el 22 de enero de 2016 de <http://lauca.usach.cl/~aramente/tema2.htm>
- Rendón Sosa, J.J. (Coord). (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaría de Educación Pública. México D.F.
- Restrepo, G. (2008). El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica. Disponible en Santos Guerra, M.A. (2000). La luz para comprender las organizaciones educativas. Malaga: Aljibe.
- Taylor, F.W. (1971). Principios de la administración Científica. México, Herrero Hermanos.
- UNESCO.(2000), Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000. Recuperado el 2 de abril de 2016 de [http://www.unesco.org/education/efa/ed\\_for\\_all/dakarakfram\\_spa.html](http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakarakfram_spa.html)
- UNESCO. (2001) El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina, UNESCO: IIPPE, Buenos Aires.
- Weber, M. (1976). Estilos de educación. Manual para estudiantes de pedagogía. Madrid: Santillana. Recuperado el 6 de septiembre de 2015 de [www.austral.edu.ar/oei/archivos/07.pdf](http://www.austral.edu.ar/oei/archivos/07.pdf)