

Ortega, María Lidia

Encalada, Yaquelin Marieth

Natali, María Angel

La gestión estratégica en las instituciones educativas

**Tesis para la obtención del título de grado de
Licenciada en Gestión Educativa**

Director: Robledo, Angel Marcelo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

**FACULTAD DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Trabajo final

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

María Lidia Ortega

Yaquelin Marieth Encalada

Maria Angel Natali

Docente Titular: Lic. Ángel Robledo

Docente Adjunta: Lic. María Guillermina Martínez

CÓRDOBA, 2021

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Al transitar por el conocimiento humano, nos encontramos con que han existido diferentes momentos que han ido construyendo su historia, los cuales se vinculan directamente con aspectos de índole social, cultural, político, económico y religioso entre otros, llegando a construir diversos paradigmas que sustentan su quehacer, y por ende el quehacer educativo. De esta manera, nos encontramos con modelos y teorías que parten desde las organizaciones, y que han estructurado diferentes miradas frente al mundo y al conocimiento en relación al momento histórico en el cual se vive, y que se fueron instalando al interior de las sociedades, en especial al interior de las escuelas, manifestándose directamente en teorías generales de gestión y de la educación.

La educación enfrenta en la actualidad cambios y retos, los cuales están acompañados también por las sociedades, es por eso que mediante este trabajo de investigación nos hemos propuesto un recorrido por los diferentes enfoques del concepto de gestión educativa estratégica. En este trabajo se propone explorar algunos de esos desafíos que son producto del cambio, y que, aunque parezca un recorte, en realidad engloba una mirada sobre el sistema educativo en general.

Este análisis se encuadra en base a los artículos de revistas científicas, en castellano, documentos oficiales y autores relevantes, publicados en los últimos años.

Partimos de la conceptualización de Gestión Educativa (G.E), y de sus similitudes y diferencias con la administración escolar, para adentrarnos en la Gestión Educativa Estratégica (G.E.E), analizando elementos constitutivos de la misma, acciones, objetivos y procesos, para poder arribar a respondernos ¿Qué es la gestión educativa? ¿Cuáles son sus diferencias con modelos anteriores? ¿Qué aspectos de lo educativo incluye? ¿Qué aportes suma? ¿Están dadas todas las condiciones para establecer estrategias orientadas a generar condiciones favorables para una gestión autónoma y estratégica?

PALABRAS CLAVE: Liderazgo pedagógico - rol del director - gestión escolar - administración escolar - organización escolar.

ÍNDICE

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	1
1. INTRODUCCIÓN	3
2. DESARROLLO	4
Metodología	4
Definición del término	7
Categorías de análisis	9
Análisis de las definiciones	10
2.1 La gestión educativa estratégica	10
2.2 Dimensiones	11
2.3 Componentes centrales de la gestión estratégica	12
2.4 Rol del director	14
2.5 Liderazgo educativo	15
2.6 Organización escolar	16
3. CONCLUSIÓN	18
4. BIBLIOGRAFÍA	22

1.INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con la recopilación, organización, valoración, crítica e información de datos bibliográficos y los artículos publicados en revistas, disponibles en formato digital. De acuerdo a lo recopilado en las investigaciones realizadas; tradicionalmente se ha sostenido que la conducción de las instituciones educativas era un problema de manuales y recetas que indican cómo y cuándo actuar sobre las diferentes situaciones que se presentaban.

Históricamente, la educación formal atravesó diversos y sucesivos cambios, acompañando cambios en las ideas de hombre, sociedad, estado y religión. Con el avance de la ciencia y la tecnología y la transformación producida desde lo filosófico, surgen nuevas formas de organización y administración política, económica y educativa, con nuevas concepciones a partir de las cuales actuar y desde esa acción sostener.

Constituido el sistema educativo en vínculo con el Estado, las políticas de éste, que lo administra, también fueron modificando su orientación acorde al modelo de hombre y sociedad. Para que el sistema educativo acompañe las necesidades surgidas del cambio debe proponer alternativas acordes al desarrollo de su tiempo, y es en este punto, en el que lo organizacional adquiere la importancia de sostener la validez de lo que se ofrece, a través de lo que se hace y cómo se hace. La administración busca el equilibrio entre los elementos del sistema, para que éste funcione. La administración educativa, específicamente, se podría conceptualizar como la aplicación y ejecución de principios y teorías de la administración al manejo de organismos o instituciones educativas con la intención de asegurar a la escuela el logro pleno de los objetivos de la educación.

En una primera instancia, y durante un tiempo prolongado, los sistemas educativos funcionaron como aparatos estatales centralizados, con una estructura piramidal con vértice en el Ministerio de Educación y sucesivos niveles jerarquizados concentrando la toma de decisiones en el nivel central y con sistemas de intercambio y comunicación, operando en sentido vertical (autoridades provinciales, supervisores, directivos, docentes) Este sistema fue eficaz en tiempos de construcción e implementación de los sistemas educativos, mientras la escala de lo construido era limitada y mientras los procesos de cambios respondían a un ritmo lento. Con la aceleración de esos procesos de cambio desde lo tecnológico y lo científico, que impactaron e impactan en los social, más ciertas problemáticas acumuladas, propias de las características iniciales del sistema, provocaron la necesidad de búsqueda de nuevas propuestas que respondieran a nuevos paradigmas

El mayor desafío hoy es construir y sostener renovadas formas de conducir los sistemas educativos y dentro de ellos la escuela, procurando desarrollar capacidades humanas, técnicas e institucionales que respondan a los tiempos que transitamos, que desde las nuevas teorías y miradas se llegue a la contextualización de las instituciones y a la respuesta más pertinente en acción en tiempos que cambian, tiempos inciertos y tiempos en los que la búsqueda de la equidad es primordial.

2.DESARROLLO

Metodología

Para realizar el presente trabajo se ha tenido en cuenta una búsqueda detallada de investigación en diferentes textos publicados en revistas científicas sobre las diferentes concepciones de la gestión educativa estratégica.

A partir de la información recolectada se realizó la selección de los artículos los cuales nos han brindado información sobre la Gestión Educativa Estratégica (G.E.E.) dentro del ámbito escolar.

La metodología implica una serie de etapas, con el fin de demostrar la validez de los resultados obtenidos. Esta etapa de la investigación comprende la búsqueda de antecedentes, observación, demostración.

Según las fuentes de información, responde a una Investigación documental, que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.

Esta investigación, es de carácter cualitativa y descriptiva, ya que busca encontrar la estructura y comportamiento, en este caso un estudio para describir. Utiliza las fortalezas de uno y otro enfoque, los combina y trata de minimizar sus potenciales debilidades.

Partimos de delimitar el concepto de la gestión estratégica educativa, como así también, todas aquellas prácticas que favorecen la misma, las características de la gestión, y su objetivo final, la mejora de la gestión educativa. Teniendo en cuenta como se define la gestión comenzamos a comparar las definiciones encontradas en las revistas.

A continuación, se detallan las investigaciones, documentos y libros publicados seleccionados para la elaboración de dicho trabajo:

1. *Gestión estratégica de escuelas*. Programa Nacional de Gestión Institucional Cuadernillo 2 - Ministerio de Educación. (2001)
2. *Gestión educativa para la transformación de la escuela, Educational management for school transformation*. Graffe, G. J. (2002) [Archivo PDF]
3. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Blejandr, B. (2005).
4. *Unesco 10 módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Ministerio de Educación de la Nación (2000). IPE – Buenos Aires [Archivo PDF]
5. *El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias*. Giménez Giubbani A. (2016). [Archivo PDF]
6. *Gestión educativa estratégica como eje para la transformación de comunidades de aprendizajes*. Hernández, A., Miranda, D. (2020). Revista Espacios 1-8
7. *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual*. Farfán Cabrera, M. T. y Reyes A. I. A. (2017). Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, 28 (73), 45-61.
8. *Importancia de la gestión estratégica en las instituciones educativas*. Universidad Santa María, Extensión Guarenas, Venezuela. (15 de Julio de 2011)

Sobre la administración escolar y la gestión educativa

Como indicamos en la introducción del trabajo el ámbito de lo organizacional fue acompañando los cambios de la educación. Para reforzar la posibilidad de observar ese proceso incluimos una mirada hacia el modelo sobre el cual se cimentó lo organizativo y su tránsito a una nueva mirada.

Breve reseña sobre el modelo de administración escolar

- Funcionó durante un lapso prolongado.
- Obtuvo resultados significativos como base de la construcción de los sistemas educativos.
- Sostuvo la presencia de la escuela en diversos espacios geográficos.
- Aunó el sentido de concretar la idea de identidad nacional.
- Se plasmó desde lo administrativo en las estructuras, prácticas, formación de docentes, textos, formas de evaluar y de pensar la escuela.
- Fue otorgando mayor mirada sobre las tareas administrativas, sobre lo pedagógico
- Desarrolló desviaciones, resultando burocrático, lentitud de procesos, concentración de quienes piensan en unos pocos, mientras el resto ejecuta, pérdida

de su sentido primero y último, transformándose, en algunos casos en, en acciones administrativas recurrentes propias de cualquier organismo regulador.

Hoy, con mayor urgencia se plantea la revisión de ese espacio necesario entre lo organizacional y lo pedagógico, pensar la gestión desde lo integrado hacia objetivos estratégicos con eje en la calidad, la equidad, la pertinencia pedagógica y didáctica y la profesionalización de quienes conducen los procesos de aprendizaje.

En la actualidad se sostiene que la complejidad de la Gestión educativa no se resuelve con recetas. Dentro de las instituciones educativas, como organizaciones dinámicas, se requieren estrategias de conducción también dinámicas, estrategias que permitan pensar y repensar la forma de conducir las mismas, esto implica tomar elementos constituyentes de la Institución Educativa, la innovación y el cambio que le dan vida a la escuela.

Partiendo de conceptos de Gestión Educativa, como:

La gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder alguna importancia a la educación no formal. (La gestión educativa - Dialnet-Betancourt, 2002:60)

El concepto de gestión en los últimos años se ha ido enriqueciendo. Pilar Pozner (2009. P. 35) define la Gestión como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con - y para la comunidad educativa.

Y de Gestión Educativa Estratégica:

[...] Una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar, pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas. (Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza - aprendizaje: una aproximación conceptual. Pozner, citada en pec, 2010:65)

Romo y Márquez de León (2014) definen la gestión educativa estratégica como “una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar”. Por lo tanto, trabajar mediante este modelo de gestión contribuye a mejorar

las prácticas educativas, mientras se potencia la calidad educativa dentro de una institución.

Vemos en estas primeras definiciones visiones, componentes y actores que difieren del modelo de Administración Escolar, apartándose de la idea de generalizaciones, para introducir representaciones relacionadas con la construcción en colaboración, la sistematización, nuevas concepciones de comunicación y las nociones de mejora y calidad como ejes de esa construcción.

Definición del término

Respecto de definir el término Gestión Educativa Estratégica, existe una amplia bibliografía en relación a él, de las que tomamos los siguientes referentes:

Para **Casassus (1999)** la gestión educativa estratégica como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es un constructo reciente, relacionado directamente con la acción humana. Anterior a este concepto, está la administración, en cuanto a organización estructurada, ordenada, que no permite cambios, donde ya en la época de Descartes es posible a través de su máxima: “Pienso, luego existo”, identificar a la razón como parte fundamental que se instala al interior de las escuelas, traspasando la información desde el profesor hacia el alumno en forma de “entendimiento”. Luego, con Comte, la escuela toma como guía las ideas de la razón y la ciencia, de la explicación, instaurando un orden social determinado. Es a comienzos del siglo XX con Weber, que pasamos a una gestión donde lo importante es la “razón instrumental” como el medio más correcto para lograr los fines propuestos. Posteriormente Taylor (1911) incorpora la gestión científica, donde la organización se fundamenta en términos de la ciencia. Es así como surge la “Escuela Fabril”, como una “máquina” que produce personas que se instalan en la sociedad bajo estas teorías.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la 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.

Analía Giménez Giubbani expresa que la gestión educativa puede entenderse como un conjunto de acciones y procesos teórico-prácticos; es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, tendiendo al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. Es una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, que debe reconocer como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional, de tal modo que llegue a ser un proceso

generador de decisiones específicas. La dirección estratégica es el proceso mediante el cual integramos el pensamiento y el accionar estratégico en la práctica creadora. En tercer lugar, la gestión educativa tiene que ver con la resolución de conflictos, que se plantean entre lo previsto y lo probable, y con el abandono de visiones simples para asumir la complejidad e incertidumbre propias de la realidad educativa. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias.

Según Rico (2016), la gestión educativa estratégica es:

Un modelo dinámico y que requiere compromiso, principalmente, porque se trabaja con sujetos, y por ello, se requiere de la participación y del compromiso de todos los actores que intervienen, pues, en la medida que exista una seria intervención, la comunidad se verá inmersa en todo proceso llevado a cabo.

De acuerdo con lo anterior, la gestión educativa estratégica tiene como principal objetivo, que se integre a todos los actores de la comunidad educativa, fomentando la participación para que se puedan tomar decisiones favorables, direccionándolas a propósitos que contribuyan a la mejora de la educación.

El autor **De la O Casillas** realiza una conceptualización sobre la gestión escolar y educativa, en la que la define como:

[...] las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación [...] que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación (De la O Casillas, 2017:1).

Pilar Pozner (2010) define a la gestión educativa estratégica como una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas. Argumenta que la gestión educativa estratégica tiene la finalidad de proporcionar a los actores escolares planteamientos o herramientas teórico-prácticas tales como la autogestión, planeación y evaluación para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento y transformación de la realidad y su contexto escolar, particularmente de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Analía Giménez Giubbani y Romo y Márquez de León (2014) entiende a la gestión educativa estratégica como un “proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones”, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. (Cuadernillo 2 - Gestión estratégica de escuelas - Ministerio de Educación - Programa Nacional de Gestión Institucional 2014)

Como ya hemos mencionado y retomando la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IPE) de la UNESCO (2000), donde se señala que:

La GEE es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático... Se establece como la política de gestión desde el sistema para el sistema y marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currícula, programas de apoyo y otras acciones que aterrizan como último usuario en la escuela, contiene por lo tanto a las tres restantes pues juntas forman parte del sistema educativo.

La gestión estratégica educativa pone en marcha un modelo de aprendizaje que se basa en las competencias. Y ello puede influir y orientar las prácticas en la actualidad, constituyendo de esta manera una relación estrecha entre competencias y gestión. Es por ello que las instituciones deben estar comprometidas en esta mirada que ha cimentado la construcción de la gestión.

Categorías de análisis

1. Dimensiones

1.1 *Dimensión pedagógico-curricular*

2. Componentes centrales de la gestión educativa estratégica

2.1 *Pensamiento sistémico*

2.2 *Aprendizaje organizacional*

3. Rol del director

4. Liderazgo educativo
5. Organización escolar

Análisis de las definiciones

2.1 La gestión educativa estratégica

Se hace necesario en este punto hacer referencia a que, la gestión educativa, puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores en los espacios organizacionales, y que, al articular las políticas educativas, las propuestas curriculares y su implementación en la escuela, engloba las tres categorías de la gestión, la institucional, la escolar y la pedagógica. Para que este modelo se constituya en estratégico necesariamente debe plasmarse en procesos de mejoras en procesos y resultados a través de la planeación y evaluación.

En las definiciones analizadas se observa el compartir elementos clave del significado del término a analizar, y en algunas se observa una breve reseña del modelo anterior al que se define, como forma de reforzar la importancia de la inclusión de una nueva mirada del modelo de gestión:

Los distintos autores comparten ideas centrales clave respecto de definir la Gestión Educativa Estratégica, entre los que se podría mencionar:

- Conjunto de ideas, tendientes a organizar
- Recursos
- Construcción - Participación -Proceso
- Prevenir
- Resolver
- Situar
- Logro de objetivos
- Planificar
- Decidir
- Comunicación
- Mejora

Desde la definición de Casassus, en la que se incluye (como se indicó en el inicio de este apartado), una breve reseña del devenir de los modelos de gestión a modo de darle más potencia al cambio, y que, decidimos incluir textual, ya que aporta respaldo teórico a lo expresado en la introducción del trabajo, hacia las sucesivas definiciones compartidas, y luego de analizar esos conceptos y acciones compartidos, podemos decir que:

Las definiciones en sí mismas constituyen, tal como el modelo a definir, una construcción que, desde lo individual, contribuye al enriquecimiento de lo definido hacia lo colectivo, a partir de investigaciones, análisis y desde la práctica misma. Por lo que conceptos que en un inicio se pueden intuir, van apareciendo con mayor puntualidad y claridad en el devenir de ese proceso de construcción.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión compartidas por todos los actores dentro de la misma con el propósito de mejorar la calidad educativa, de lo que se desprende una claridad centralidad en lo pedagógico, que, como ya observamos, fue postergado en otros modelos.

Emergen de estas definiciones interrogantes respecto de los actores, sus funciones, ámbitos de desempeño, organización institucional, sobre quién y cómo dirige, acceso a las propuestas de este modelo de gestión, atención desde la gestión a si el modelo se aplica de manera situada, para no recaer en las recetas que se pretenden modificar.

2.2 Dimensiones

Las dimensiones de la gestión

La gestión escolar, en tanto conjunto de acciones que desarrolla el equipo directivo de una escuela para promover, posibilitar y concretar la acción pedagógica en la direccionalidad deseada, implica una práctica orientada según fines. Se caracteriza porque: Interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa. Incorpora a los sujetos como protagonistas del cambio educativo. Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados. Partiendo de esta caracterización, la gestión asume la complejidad institucional desarrollando sus acciones sobre el conjunto de la organización.

Revisar qué puede continuar, qué debe ser modificado o mejorado y qué se debe incluir, son acciones inherentes al proceso de cambio para la mejora. Al adentrarnos en la institución

escuela, observamos una realidad compleja y dinámica, con múltiples factores que se interrelacionan; realidad, que, por lo expresado, resulta más compleja aún desde una visión global, por lo que es necesario fragmentarla en sectores que incluyan objetivos, acciones de trabajo y lineamientos específicos que permitan definir con mayor claridad lo que es necesario sostener, mejorar o modificar, hablamos aquí de las dimensiones de la gestión.

Dimensión pedagógico-curricular:

Esta dimensión está configurada sobre el quehacer esencial de la escuela, la tarea de educar y producir aprendizajes. Esto se relaciona con el mandato social asumido por esta institución. De esta manera, la escuela tiene objetivos específicos que la diferencian de otras organizaciones sociales que se relacionan con la transmisión y distribución del conocimiento social acumulado. Esta dimensión comprende tanto las modalidades de enseñanza como las prácticas docentes, los criterios de evaluación, las concepciones de aprendizaje y enseñanza sostenidas por la institución, los estilos y modos de trabajar con las tutorías, entre otras cuestiones. Dentro del ámbito de esta dimensión el equipo directivo tendría que desarrollar con su equipo pedagógico algunos instrumentos fundamentales para toda la institución educativa que, consensuados, contribuyan a generar coherencia de las acciones de todos los actores educativos de la misma; entre ellos, pueden mencionarse como fundamentales, los siguientes: los logros y metas a alcanzar por la institución en el mediano plazo; la textura de formación que la institución se plantea; las pautas de convivencia e interacción; los criterios de evaluación y calificación;

2.3 Componentes centrales de la gestión estratégica

Luego de analizar de manera general los conceptos de GEE es necesario que estos sean sostenidos por los principios democráticos de calidad y equidad para el logro de una institución ética, inteligente y sensible: *el pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional, el liderazgo pedagógico*.

Pensamiento sistémico

En párrafos anteriores se han descrito algunas características del pensamiento sistémico. Sin embargo, en este punto, resulta interesante destacar que, desde esta perspectiva, se concibe la escuela como un todo, y no como la suma de sus partes. Esto significa que sus elementos están en permanente interrelación entre sí, de modo tal que cualquier alteración en uno de ellos provoca una modificación en el conjunto. Simultáneamente, lo que suceda en esa escuela incidirá más allá de ella, en tanto forma parte de un sistema mayor. En este sentido, es necesario tener en cuenta que cualquier decisión tomada por los directivos va a tener consecuencias no sólo en lo inmediato

sino en el conjunto de la escuela y también dentro de la comunidad y red de escuelas con las que esté relacionada.

Aprendizaje organizacional

Se denomina aprendizaje organizacional a la capacidad de ciertas organizaciones de mejorar su trabajo, a partir del análisis y la reflexión de lo que en ellas se realiza. En este aprendizaje se incluyen tanto las estrategias de recuperación y utilización de lo que la escuela ya ha recorrido y ha podido realizar (explotación, aprendizaje adaptativo), como las de generación de nuevas respuestas, de nuevas formas de aprender (exploración, aprendizaje generativo). El aprendizaje organizacional incluye procesos mediante los cuales los docentes de la institución adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las escuelas amplíen el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar, tanto sus prácticas como los resultados de las mismas

Esta dimensión institucional resulta fundamental en relación con los procesos de cambio. Conviene aquí remitirse al concepto de matriz institucional de aprendizaje. Este concepto está en estrecha relación con el de cultura institucional y se puede pensar como un marco o un molde que orienta las acciones y los hábitos de la institución. No es un molde rígido, sino que puede modificarse; en este sentido, se vincula con el aprendizaje de la institución, ya que se aprenden modalidades, formas de organización, de participación, modos de distribución del poder, de utilización de recursos, de toma de decisiones. Las acciones de formación contribuyen a desarrollar esta matriz, en particular, porque promueven y elevan los niveles de reflexión y comprensión acerca del modo de hacer escuela.

Otro concepto que interesa introducir aquí, que sirve para comprender las características de las escuelas, es el de efecto establecimiento. Así como todas las escuelas tienen una matriz institucional de aprendizaje, aunque es distinta en cada una, también todas producen un efecto establecimiento. Es decir, que todas las escuelas dejan huellas o marcas en quienes han pasado por ellas. Esto no sólo se refiere a los alumnos sino a todos sus integrantes. Es importante tener en cuenta que no todas esas huellas son deseables, por lo tanto, lo que interesa al director es conocer cuál es el efecto establecimiento que provoca su institución y poder incidir sobre él. Estos conceptos permiten pensar en una institución y lo que ella produce, de una manera más compleja, no lineal, sino tomando en cuenta múltiples factores y dimensiones. El conocimiento del entorno, de las características de la comunidad en la que se encuentra la escuela, o mejor dicho de la cual es parte, será una condición muy importante para hacer posible el aprendizaje

organizacional. Al contemplar la realidad desde más de una mirada, la escuela logrará comprender mejor los problemas, ampliar la visión sobre los objetivos, prever obstáculos y, por ende, lograr mayores posibilidades de mejora. (Cuadernillo 2 - Gestión estratégica de escuelas-Ministerio de Educación - Programa Nacional de Gestión Institucional 2001)

El estudio de UNESCO-IIPE-BA (2000) sostiene que “todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo”. Asimismo, identifica tres componentes inseparables y fundamentales de la gestión educativa estratégica: “pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional

2.4 Rol del director

De acuerdo al análisis realizado sobre el rol del directivo, tomamos las ideas de Romero (2017) y otros autores como (Day y otros, 2010) los cuales expresan que de acuerdo a las variadas evidencias entendiendo el rol directivo como factor de mejora y equidad en las oportunidades de aprendizaje; sumados a estos tiempos de cambios ,implica tener una mirada focalizada hacia la gestión educativa , la cual se cimenta en tres ejes lo curricular, lo institucional y lo político social ; ello permite que los actores que integran la escuela tengan la oportunidad de cambiar sus modos de pensar y de interactuar , puesto que su accionar es el fruto de lo que la gente piensa e interactúa , por lo que los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio y mejora en la organización.

El director es clave en la institución escolar, su rol es fundamental, ya que tiene como objeto el logro de la efectividad y eficiencia en su desempeño a través de la organización institucional quien tiene como finalidad el accionar de quien ejerce su rol de conducción. De acuerdo a lo expresado por Paola Cárdenas la función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus familias, la planificación y aplicación hacia el futuro de toda una serie de cuestiones administrativa como contrataciones o iniciación del personal, construcción de edificaciones y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general; Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza. es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía de las escuelas es mayor, ya tengan que responder ante las autoridades locales o ante los consejos escolares.

De acuerdo a las conceptualizaciones que hemos leído y analizado podemos decir que los directores son actores claves para la vida de toda institución educativa, ya que ellos son quienes pueden marcar el rumbo y la visión de toda escuela. Promueven el desarrollo de las capacidades de los docentes, el trabajo colaborativo, y generan las condiciones de un buen clima institucional. Así, una escuela puede transformarse en una verdadera comunidad viva donde tanto los adultos como los estudiantes aprenden de manera constante. El rol del directivo es complejo por la diversidad de funciones que abarca: pedagógica, administrativa y social. Es de suma importancia que estos actores se capaciten de manera permanente para lograr fortalecer sus conocimientos y capacidades que el día a día de su tarea demandan.

2.5 Liderazgo educativo

Reflexionar sobre el significado es responder a la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder. Se pretende responder a las características que este último debe tener en el ámbito educativo y las implicaciones que tiene con la calidad en la educación. La importancia de la calidad educativa, en coherencia con la responsabilidad de un líder educativo, y, en consecuencia, se hace referencia al escenario que representa la organización educativa, en cuanto al clima organizacional y la influencia de los líderes en el sistema educativo. Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

Kotter en PEC define al liderazgo directivo como: el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y se ocupa del desarrollo de los procesos, al igual que de las personas (2010: 90). Esta definición enfatiza la importancia del liderazgo directivo en las formas de dirigir a las personas en los distintos espacios escolares

Un buen liderazgo, resulta un componente útil, ya que posibilita a la gestión estratégica el logro de los propósitos educativos generales y particulares relacionados con “la calidad de la educación, transformación de la educación y el funcionamiento interno de las escuelas, así como la gestión supervisora” (PEC, 2010:90). Desde esta perspectiva, la figura del directivo y docentes tienen un fuerte protagonismo en los procesos de transformación propios de la gestión educativa estratégica.

Un buen liderazgo implica desarrollar múltiples habilidades directivas, interpersonales y sociales, las cuales inciden en el mejoramiento de los procesos educativos. Entre las habilidades de un buen líder resaltan:

La anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y el asertividad, aunque para ello no existe formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional (PEC 2010:89)

Gestión y liderazgo son dos nociones que configuran un modelo para entender los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en juego los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en determinada dirección. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros (Cuadernillo 2 - Gestión estratégica de escuelas)

2.6 Organización escolar

Pilar Pozner describe puntualmente las principales características de la gestión educativa estratégica, las cuales son: centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervención sistémicas.

A continuación, detallamos las características de la organización escolar que referencia Pozner, P. en PEC (2010:66):

- Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para pensar el pensamiento, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Desde la caracterización precedente, interpretamos que, para la autora, la gestión educativa estratégica centraliza su atención en lo pedagógico, esto es, en el proceso de enseñanza – aprendizaje situado, para lo que resulta indispensable brindar a quienes son responsables desde

lo escolar que eso ocurra, las herramientas de planeamiento ejecución y evaluación, necesarias para optimizar las acciones tendientes al logro de dicho proceso, atendiendo al contexto escolar, con calidad y equidad.

Los desafíos radican en la capacidad de los docentes para generar armonía entre la enseñanza y el ambiente dentro del aula, ya que el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente el cual está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica.

3.CONCLUSIÓN

Este trabajo exploró algunos de los desafíos que atravesó y continúa atravesando la gestión educativa, producto del cambio y que, aunque parezca un recorte, en realidad engloba una mirada sobre el sistema educativo en general.

Este análisis, producto de la revisión de artículos de revistas científicas, en castellano, documentos oficiales y autores relevantes, publicados en los últimos años permitió realizar un tránsito desde la conceptualización de G.E, sus antecedentes, similitudes y diferencias con la administración escolar, para adentrarnos en la G.E.E.

Para una mejor visibilizarían de lo expuesto en el párrafo anterior incluimos el siguiente cuadro comparativo entre los modelos mencionados desde los siguientes interrogantes:

¿Quiénes?, ¿Hacia qué?, ¿Cómo?, ¿Quiénes?, ¿Para qué?

Administración escolar/Gestión educativa estratégica

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja presencia de lo pedagógico ▪ Equipo Directivo centrado en lo administrativo. ▪ Estructuración rígida que debilita la posibilidad de innovación. No contempla lo complejo y lo diverso, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralidad de lo pedagógico ▪ Equipo Directivo que gestiona las necesidades, las posibilidades, los recursos y los esfuerzos con su mirada enfocada en generar aprendizajes contextualizados en espacio y tiempo y

<p>repercutiendo negativamente sobre la calidad y la pertinencia de los aprendizajes.</p>	<p>con sustento en la democratización, la equidad y la calidad de los mismos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en las rutinas ▪ La labor es llevada a tareas específicas, estructuradas, jerárquicamente dependientes, a través de las que se simplifica una realidad, cada vez, más compleja. Propicia vicios institucionales, burocracia, lentitud, desinterés. Etc. ▪ No se responde a las demandas reales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades para tratar con lo complejo ▪ Preguntas como ¿De dónde venimos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde vamos? Tienen que ver con reflexionar sobre lo complejo ▪ “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos aislados y fragmentados ▪ No existen vínculos de articulación. Se responde a lo que el nivel jerárquico determina a las individualidades. Se pierde la construcción del aprendizaje desde lo colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo ▪ “...el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común” (Pozner, 2000) ▪ Esencial, en el desarrollo de ¿A dónde vamos? ¿Cómo? ¿Para qué? Requiere de un conocimiento claro de la modalidad, pero fundamentalmente de la práctica desde lo cotidiano.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructuras cerradas a la innovación ▪ Fuerte arraigo a lo establecido, inmovilizante de cualquier mirada o propuesta de cambio. Desalienta el desarrollo de capacidades personales. No atiende a las necesidades, los tiempos, ni las demandas que impulsan transformaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura al aprendizaje y a la innovación ▪ Propiciar espacios donde se motive, se aliente el interés particular hacia lo general, se potencie la interactividad, se facilite la cooperación, se confíe en las capacidades existentes y se acompañe al desarrollo de otras, son algunas de las acciones que generan una cultura escolar en la que gestiona desde y hacia el real aprendizaje de todos sus actores.

(Ministerio de Educación de la Nación (2000). IIPE – Buenos Aires [Archivo PDF])

Las conceptualizaciones y comparaciones compartidas nos permiten expresar que la Gestión Educativa Estratégica propone actuar, mediante la utilización de herramientas adquiridas desde la capacitación, con el fin de llegar a determinadas metas, pensadas de manera colaborativa y aceptadas por todos los actores de la institución escuela, reflexionando desde lo situado,

previando conflictos y posibles soluciones y revisando periódicamente lo hecho, para repensar cómo se continúa considerando como factor fundamental a la mejora desde la calidad y la equidad, centralizando en lo pedagógico.

Como planteamos en el inicio del trabajo, el hablar de GEE nos permite visualizar el proceso de cambio desde lo educativo, en general, respondiendo a las necesidades de cambio de la realidad, hacia el cambio en las escuelas, en vínculo a necesidades específicas y situadas.

Centrándonos en la gestión educativa estratégica, Bernardo Blejmar, en su libro “Gestionar es hacer que las cosas sucedan” (2005) desarrolla conceptos que trabajamos a lo largo de esta investigación bibliográfica con el aporte de variadas miradas, por lo que a partir de algunas de sus ideas procuraremos, desde el diálogo entre lo que el autor propone y lo producido en relación a otros autores, sostener nuestras conclusiones.

Se plantea desde el texto mencionado “Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con otros se haga del modo más potente posible.” (p. 15)

Desde este acercamiento inicial a las ideas de Blejmar vinculamos nuestros primeros planteos, el modelo de GEE visto desde la acción; hacer de manera coordinada con otros, el trabajo en colaboración para que las metas sean logradas con calidad y la misma posibilidad para todos.

Blejmar afirma “La distinción entre un buen director de escuela y los efectos de liderazgo educativo es que el primero es eficiente dentro de lo posible y el segundo crea nuevos posibles, explorando nuevas alternativas frente a los mismos retos” (p.59), y luego expresa:

El liderazgo no es cuestión de súper docentes, sino de deseo, esfuerzo, capacidad y convicción de gente común dispuesta a explorar territorios no comunes. Ellos no se resignan a lo posible, sino al menos intentan los nuevos posibles que la nueva educación está reclamando” (p.61)

He aquí la mirada del autor, con la que acordamos, sobre distintos puntos expuesto, liderazgo, trabajo comprometido, capacitación, desafíos situados, y la idea clara de la necesidad, en lo educativo, de un cambio organizado, articulado, basado en la mejora.

“De esto se trata la organización requerida: la calidad de convivencia de un colectivo y los resultados que produce de acuerdo con las metas que se ha fijado” (p. 65) Enlazando con el párrafo anterior podemos mencionar la visión de la GEE respecto de que ese colectivo conviva y se organice (recordamos dimensiones) para poder arribar a los mejores resultados desde las metas pensadas, articulando funciones, capacidades, y acciones.

Blejmar sostiene la importancia de la circulación de la palabra “Palabra Necesaria para dar cuenta de lo que pasa, aunque no lo entendamos (y es que tal vez solo lo entendamos si hablamos)”.

“Pero también restitución de la palabra como garantía de los compromisos que asumimos en nuestras conversaciones; a este carácter se refiere la credibilidad de una organización” (p. 67) Puntualizamos aquí el basamento democrático de la GEE, en el que la palabra permite expresar, comprender, discernir, interpretar, reinterpretar, vincular, aceptar y sostener compromisos entre los actores institucionales; actuar y que la traducción de esa palabra en acciones concretas sostenga la confianza en lo que se hace. Sobre la estrategia:

Sólo en contextos donde predominan algunos o todos estos vectores: complejidad, velocidad de cambios, búsqueda de sentidos, escasez y competencia, encuentra su justificación y sentido la estrategia. De hecho, donde la oferta manda a la demanda, no hacen falta estrategias, solo se requiere organizarse (p. 88)

En esta cita recuperamos la necesidad de la GEE en la realidad educativa que transitamos. Organizar no es suficiente frente a las demandas de la sociedad actual y en consecuencia de una escuela que pretenda responder a esas necesidades. Podemos reflexionar en este punto sobre la situación que transitamos en estos momentos. Blejmar no pensaba en una pandemia, sin embargo, lo que expresa concuerda con la realidad diaria. Cambios que se potenciaron y que necesitan de reflexión, planificación, para arribar a metas de calidad. Requieren de estrategia.

Sobre la gestión: “La gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera (ética procesual), sobre la base de propósitos ex ante y ex post. La gestión confronta con resultados, no con objetivos”. (p. 92) La importancia de los procesos y de la orientación en ellos a la construcción de pensamientos y decisiones que se ponen en movimiento que contribuyan a la efectividad en la consecución de los resultados, haciendo referencia en este punto a lo pedagógico, clara diferenciación con modelos precedentes.

Blejmar menciona tres palancas que permiten construir el futuro deseado: la visión, el aprendizaje y la gestión estratégica:

La visión es una tensión entre la factibilidad y la posibilidad. El requerimiento de liderazgo para el desarrollo de las organizaciones educativas sustentables será la creación de condiciones para futuros posibles. Contribuyendo, ayudando a movilizar inteligencias, y los sentimientos de los actores, padres, alumnos, actores; fortaleciendo la institucionalidad, la inclusión, como los escenarios requeridos para alcanzar la gestión. (p.139)

Refuerza su postura con una cita de Eduardo Galeano ¿Una utopía? Camino cien pasos y ella se aleja cien pasos, camino cincuenta y ella se aleja cincuenta, camino veinte y ella se aleja veinte. Entonces ¿para qué sirve la utopía? Para eso, seguir caminando (p. 139)

Las necesidades de cambio están planteadas, la escuela a diario se enfrenta a ellas, es la primera receptora de las mismas. Los procesos de cambio requieren de tiempo, en la complejidad de lo educativo requieren también de la mirada real de cada uno de los actores desde diferentes niveles de acción y de compromiso. Volvemos en este punto a una idea expresada al inicio del trabajo, hablar de la escuela, es también hablar del sistema educativo. El cambio está en proceso, aún desde las incertidumbres de nuestro tiempo, Como indica Bernardo Blejmar “La construcción de futuros no es una alternativa, una opción a tomar o dejar. Es una facticidad de la vida, hacemos futuro permanentemente” (p.133) y en las acciones de hacer futuro es que la potencia del cambio reside.

4.BIBLIOGRAFÍA

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Cárdenas Muñoz P. (2010) *Las funciones del director de un centro educativo*. Consultado el 5 de junio de 2021 de <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>

Dubraska Diaz (2011) Universidad Santa María, Extensión Guarenas, Venezuela. Importancia de la gestión estratégica en las instituciones educativas. Recuperado el 5 de junio de <http://gerenciaeducativadubraska.blogspot.com/2011/07/importancia-de-la-gestion-estrategica.html>

Farfán Cabrera, M. T. y Reyes A. I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, 45-61. Recuperado el 5 de junio de 2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>

- Giménez Giubbani A. (2016). *El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias.* . Recuperado el 5 de junio de 2021 de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n1/v9n1a01.pdf>
- Graffe, G. J. (2002), *Gestión educativa para la transformación de la escuela, Educational management for school transformation.* . Recuperado el 5 de junio de 2021 de <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/5355/1/Graffe%2C%20G.%20Gesti%C3%B3n%20educativa%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20escuela.%20Revista%20de%20Pedagog%C3%ADa%20N%C2%B0%2068%202002.PDF>
- Hernández, A., Miranda, D. (2020). Gestión educativa estratégica como eje para la transformación de comunidades de aprendizajes. *Revista Espacios.* 1-8
- Ministerio de Educación de la Nación (2000). Unesco 10 módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIPE. . Recuperado el 5 de junio de 2021 de https://issuu.com/veronicabar/docs/unesco_-_10_m_dulos_destinados_a_l
- Ministerio de Educación (2001) Gestión estratégica de escuelas. Cuadernillo 2. Programa Nacional de Gestión Institucional. Buenos Aires.
- Rico Molano A. D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia.* 55 – 70. . Recuperado el 5 de junio de 2021 de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mUxX2gIPzxYJ:https://dialnet.u_nirioja.es/descarga/articulo/5377716.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=