

IV Congreso Internacional

2023

Gestión Educativa

La educación como un bien común.
Una apuesta desde la gestión educativa
y de proyectos.

Educação como um bem comum.
Um compromisso da gestão educacional
e de projetos.



8
9
10

Novembro
Noviembre

Lugar del evento **Tunja, Boyacá**
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia



**EXPERIENCIAS EN LA FORMACIÓN DE GESTORES EDUCATIVOS
SOBRE LA CULTURA PROSPECTIVA Y DE PROYECTOS, EN DOS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS COLOMBIANAS.**

Autor:

Arana Ercilla, Martha Hortensia

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Correo electrónico: martha.arana01@uptc.edu.co

Eje temático: Educación y fortalecimiento de capacidades institucionales.

Resumen: La ponencia que se presenta es resultado de la reflexión y sistematización pedagógica, como profesora de la Maestría en Gerencia Educativa e Innovación Tecnológica de la Universidad Sergio Arboleda y, la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sobre el tema de Planeación y Direccionamiento Estratégico en instituciones educativas. El propósito es mostrar los resultados de la práctica formativa, al acercar a los estudiantes al contenido de la gerencia y la gestión educativa, en el escenario del directivo, coordinador y educador colombiano. La introversión proviene de la observación y análisis de fuentes escritas por los estudiantes, acerca de casos de estudio de instituciones seleccionadas, que son presentados en los encuentros y documentos evaluativos, para escuchar la voz de éstos en las prácticas analizadas.

Es significativo destacar que esta indagación es a la vez un camino de la gestión del conocimiento, pues busca detectar, seleccionar, organizar, filtrar y utilizar la

información obtenida, sobre los procesos de direccionamiento estratégico y la elaboración del proyecto educativo en las instituciones investigadas.

El propósito fue caracterizar la situación existente sobre la cultura prospectiva, el direccionamiento estratégico y por proyecto, para proponer soluciones, que generen cambios como investigador, directivo y educador, desde el enfoque de la Gerencia Humana. El objetivo es exteriorizar experiencias significativas, que permitan aprender de los problemas y soluciones, para mejorar los procesos educativos y la cultura institucional.

Palabras clave: Gestión educativa, Gerencia educativa, Prospectiva, Direccionamiento estratégico, Proyecto Educativo Institucional

Introducción

Son disímiles las razones que limitan la transformación de la gestión educativa en las instituciones, desde las políticas educativas y su normatividad y el respeto desmedido a la norma y el poder; la carencia de diálogos reflexivos; el desconocimiento de este ámbito de la educación; la falta de investigación educativa; la descontextualización de las decisiones; la separación de lo pedagógico y lo administrativo; así como, la no claridad de propósitos comunes sentidos y compartidos; que conducen a inercias provocadas por la burocratización y la costumbre de la cotidianidad, que impiden un pensamiento y comportamiento crítico propositivo.

Es desde este contexto real y la experiencia acumulada por la autora como profesora e investigadora en instituciones de educación superior, que se plantean las siguientes interrogantes: ¿cómo es posible que en las instituciones educativas no se acuda como fundamento esencial al conocimiento pedagógico, para pensar y transformar la gestión educativa? y; ¿qué elementos fundamentan a la gestión educativa desde un enfoque humanista y cultural?

Entre las razones que dan una respuesta a lo anterior, está la necesidad del análisis epistemológico desde la dialéctica entre el enfoque humanista actual de la ciencia de la administración de las organizaciones y, las tendencias de las ciencias sociales en la educación, las que en su relación permiten colocar en el centro al ser humano, buscando eliminar la tensión entre lo pedagógico y lo administrativo en un contexto específico, y avanzar en la conceptualización de la gestión educativa.

El mundo de hoy posee sistemas de conocimientos que amplían la posibilidad de conocer al ser humano, sus relaciones y organizaciones, desde nuevas conexiones interdisciplinarias, superando el aislamiento de éstos y, en particular brindando la posibilidad de relacionar a la pedagogía y la administración en el campo específico de la organización educativa, suprimiendo así posiciones y enfoques que las contraponen y aíslan como “dos culturas”, impidiendo hallar un punto de inflexión que ubique ambos sistemas de conocimientos en el ámbito de la educación.

La tendencia en la actualidad de esta problemática, se orienta hacia la cooperación de los conocimientos y no hacia la competición entre éstos, siendo este el camino adecuado para que asuntos como los problemas globales, resultado de las decisiones irracionales en la vida de los seres humanos y los desarrollos sociales, se transformen en soluciones. Ha sido esta irracionalidad, la que considera la separación entre la pedagogía y la gestión como dos culturas, dos territorios distantes y contradictorios, que implica el empobrecimiento de uno y el otro. En este sentido, la gestión como acción humana y social, tiene una estrecha relación con la intencionalidad y la cooperación, a través de la proyección, el aprendizaje, la valoración, entre otros procesos culturales humanos.

Entonces, se puede afirmar que la gestión puede desplegar su propia racionalidad, vinculando lo técnico con las emociones, los valores y las creencias.

En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica cooperada, que en su forma más concreta, son metodologías, procesos y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos de gestión, resultados de paradigmas aceptados y, representaciones sociales y colectivas existentes, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, el uso de la información, el control y la evaluación.

Es así que, es posible pensar que la gestión en la educación, es un conjunto de acciones cooperadas, que en la educación debe estar al servicio de lo académico e investigativo. Es además, una condición necesaria para facilitar y viabilizar la cultura institucional y el cambio apropiado al contexto; la proyección hacia la mejora de los procesos educativos; para lo cual hace énfasis en las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores compartidos, el trabajo en equipo, los proyectos conjuntos, la investigación, la creación de redes internas y externas de comunicación del conocimiento; dependiendo de los recursos físicos y financieros de la institución y de la capacidad de su adecuada utilización.

La institución educativa requiere que, no sólo las directivas piensen y participen en los procesos para generar los ambientes educativos, sino que ello sea parte del quehacer pedagógico de la comunidad educativa para la cultura institucional. La comunicación, el diálogo de saberes, la confrontación de ideas, los espacios de participación y el trabajo conjunto, sólo se pueden construir cuando existe la intencionalidad y la responsabilidad de todos.

Metodología utilizada

La metodología se concretó en el principio de la reflexividad pedagógica crítica, desde la observación participante como profesora, durante el desarrollo de los

encuentros con los estudiantes y, el análisis de los informes de documentos evaluativos presentados por éstos.

La sistematización se ubicó en la investigación cualitativa con enfoque de investigación acción de prácticas de gerencia y gestión educativa, desde el punto de vista de los actores sujetos de aprendizaje, desde las fuentes escritas, a partir de tareas orientadas sobre el tema y, la observación del profesor en los diferentes debates.

La sistematización de manera general es un proceso de interpretación y análisis crítico de una o varias experiencias ordenadas, sobre una temática, para reconstruir la situación común existente mediante una caracterización, así como exponer la lógica del proceso vivido en ellas. La finalidad es compartir conocimientos sobre el estado de un asunto investigado, tomar conciencia de la situación y, lograr aprendizajes para motivar la búsqueda de posibles soluciones a los problemas.

Para la sistematización se trabajaron los siguientes aspectos: el contenido curricular constituyente del tema objeto de estudio y, las particularidades de las instituciones educativas seleccionadas como estudio de caso de interés; todo orientado por preguntas problemas generadoras de la indagación.

Las fases de la sistematización de las experiencias de los estudios de casos de las instituciones educativas de la región fueron:

1. *Preparación:* declaración de los objetivos; conformación de equipos de estudio con tareas concretas, orientadas por los contenidos tratados en los encuentros; selección de las instituciones estudios de casos.
2. *Orientación:* presentación de los temas y preguntas orientadoras a los equipos.
3. *Socialización:* Presentación de los resultados por equipos en plenaria del aula, para preguntas y propuestas.

4. *Sistematización*: Observación de lo expuesto y escrito por la profesora y síntesis de triangulación de aspectos comunes.

Se constituyeron siete equipos, integrados según las posibilidades de trabajo colectivo, relaciones interpersonales e intereses hacia las instituciones escogidas. Por tanto se trabajó en siete instituciones educativas.

Desarrollo

Cultura prospectiva y estratégica

La administración como sistema de conocimientos sobre las organizaciones e instituciones ha evolucionado hacia un nuevo enfoque, basado en el paradigma humanista e integrador, complementando lo instrumental con aspectos relacionados a la naturaleza del ser humano. Esta nueva y necesaria tendencia de la llamada Gerencia y Gestión Humana en la educación, constituye un cambio de percepción y de acción, donde los aspectos instrumentales pasan a un segundo plano y, la esencia de la gestión esté en el ser humano, su motivación, participación, relaciones, conocimientos, valores, entre otros aspectos, que dan el contenido a los procesos educativos en sentido amplio. (Arana, 2023).

Esta tendencia es una evolución histórica que se ha producido desde la Economía y la Administración, como ciencia y práctica en diferentes Escuelas de pensamiento, desde la gerencia clásica tradicional; de comportamiento; de relaciones humanas; sistemas; contingencias; hasta la actualidad, que han dado lugar a la administración del desarrollo organizacional para el cambio; la gestión del conocimiento; la gestión por competencias; la administración por valores; gestión de la innovación; gerencia por procesos; la cultura organizacional; el marketing relacional; la gestión del talento; entre otras; siendo un rasgo característico la necesidad de armonizar lo estratégico de largo y mediano plazo, desde la prospectiva y, lo cotidiano o de corto plazo, referido a lo táctico, para la realización de proyectos. Entre ambos planos de la administración y de la gestión,

existe una estrecha relación y condicionamiento, referido a lo estratégico o visión de futuro, que permite el cambio y la innovación de los procesos educativos. En el corto plazo, la ejecución de lo proyectado y su posibilidad de ajuste según los contextos, en objetivos concretos, planes, proyectos, tareas y actividades, que deben ser gestionadas y administradas con coherencia, pertinencia, eficacia y eficiencia, en el uso de los recursos organizacionales disponibles. En este sentido, se identifica con la etapa de la realización concreta de la misión, hacia la visión y los objetivos estratégicos; que requiere de liderazgos, relaciones democráticas, trabajo en equipo, valores compartidos, entre otros aspectos, que permiten la realización de las propuestas estratégicas en el marco de las políticas y normatividades existentes, que regulan las instituciones educativas en el país, así como combinar las diferentes tendencias de cambio en la práctica cotidiana de la institución a través de planes y proyectos. .

Por lo anterior, la prospectiva como filosofía de la creatividad para el cambio y, el modelo de gerencia estratégica educativa (MGEE), que se concreta en el direccionamiento estratégico, son conocimientos cardinales para la gestión educativa, pues permiten construir escenarios, que exploran y encaminan proyectos para cambios futuros en la institución. La prospectiva es una disciplina, que permite pronosticar y anticipar el futuro para el cambio que se desea, mediante métodos y técnicas de planificación, ejecución y control evaluación estratégica. Es un conocimiento relacionado con la investigación y la innovación, para la toma de decisiones y, actuar consecuentemente. Es la acción humana de proyección, de mirar hacia el futuro e irlo construyendo, basada en los hechos pasados y situaciones presentes.

La prospectiva además de constituir una concepción de la acción humana, es una metodología, que se fundamenta en que el futuro es un ideal, una utopía realizable desde el conocimiento, cuando el ser humano y sus organizaciones lo proyectan y gestionan desde la libertad, la voluntad y el poder hacer. Es así que, la proyección construida desde la prospectiva conlleva al proceso de

direccionamiento estratégico en la institución educativa, contiene la planeación, la ejecución, el seguimiento, control y la evaluación sistemática.

Construcción de experiencias

Este contenido introduce a los estudiantes futuros educadores y gestores educativos, en la reflexividad pedagógica para las soluciones a los problemas de las instituciones, relacionados con la gerencia y la gestión de los procesos académicos, desde la perspectiva y tendencia de la Gerencia Humana, la que es resultado de los cambios hacia el necesario reconocimiento del sujeto productor del conocimiento. La institución educativa requiere que no sólo las directivas piensen y participen en los procesos de generación de ambientes educativos como parte de las funciones de un cargo; sino que también el maestro o profesor, desde la comunicación, el diálogo, la confrontación de ideas, los espacios de participación y el trabajo colaborativo conjunto, construyan apoyados en la pedagogía como conocimiento y medio de la profesión, que educa y transforma cultura.

Según Mejía y Manjarrés (2014), la enseñanza por investigación constituye una concepción pedagógica y una estrategia didáctica, que permite desarrollar capacidades de imaginación, expresión oral y escrita, pensamiento crítico y capacidad de trabajo en equipo, entre otras. La enseñanza por investigación resulta un modelo para proponer soluciones nuevas a las situaciones reales. La estrategia que se propone realizar, es concretar la investigación formativa como un eje transversal en el microcurrículo y, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante la exigencia de la lectura, escritura y tareas por problemas y proyectos de investigación de aula, que se concreta en: diagnosticar en los estudiantes los conocimientos previos; sus intereses sobre el contenido del programa; diseñar la propuesta de programa desde la particularidad del aula, los intereses y necesidades de los estudiantes; destacar el posicionamiento epistémico de la ciencia de la administración, para asumir posiciones actuales

humanistas de la gerencia y gestión; definir y construir ejes polémicos que derivan en casos problemas y estudios simulados, para construir el proyecto de aula; encuadrar la responsabilidad y disciplina para el aprendizaje autónomo y colaborativo; estructurar equipos de trabajo y entrenarlos para generar ideas creativas; evaluar mediante actividades participativas: foros, paneles, mesas redondas, conversatorios, las cuales deben estar acompañadas de resultados escritos, con el apoyo de técnicas investigativas como entrevistas y encuestas; así como, establecer relación con los trabajos de grado; recurrir a la autoevaluación individual y la coevaluación colectiva del trabajo en equipos.

La experiencia sistematizada que se expone se extrae de dos cursos: Planeación y Mercadeo Educativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sede Tunja y Prospectiva y Planeación Estratégica de la Universidad Sergio Arboleda, que tienen como propósito el estudio de temáticas como planeación educativa, direccionamiento estratégico, estrategias financieras y de mercadeo educativo; contenidos poco conocidos en el ámbito de las instituciones por la comunidad educativa. Entre las competencias planteadas están que los estudiantes: interpreten los desafíos y tendencias actuales de la gerencia y la gestión en las instituciones educativas, enfatizando en los enfoques humanistas, renovadores, crítico-pedagógicos y estratégicos; fundamenten la contribución del pensamiento y la práctica de la prospectiva, para el cambio estratégico en la cultura institucional; establezcan las limitaciones de la relación entre la prospectiva, la dirección estratégica y el proyecto educativo institucional; caractericen los problemas principales existentes en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional en las instituciones educativas y; expongan los rasgos del liderazgo estratégico, como clave en la cultura de la gestión educativa estratégica institucional.

Los encuentros se realizaron bajo las siguientes estrategias de enseñanza-aprendizaje: talleres de estudio de caso; trabajo de campo grupal; debates en conferencias; plenarias de discusión; debates de bibliografía especializada y

vídeos; elaboración de escritos resúmenes por temas e, informe técnico final de los casos prácticos estudiados.

Los conocimientos aprendidos son objeto de interés de investigación en el campo de la gerencia y la gestión en la Educación colombiana, como parte de la continuidad de estudios de los egresados y, de la participación en los cambios de las instituciones educativas en que laboran; también son complementos a la información necesaria para el tratamiento de otros temas. La metodología de enseñanza-aprendizaje se ajusta a la investigación formativa, apoyándose en lo planteado por Mejía y Manjarrés (2014), sobre la enseñanza por investigación. La enseñanza por investigación resulta un modelo para proponer soluciones nuevas a las situaciones reales, contribuyendo a la formación por competencias del perfil del gerente y gestor de los procesos educativos, lo cual permite al estudiante pensar propuestas de cambios en entornos profesionales seleccionados y, participar en eventos, talleres, congresos y conferencias a nivel nacional. (Arana, 2018)

El carácter investigativo está expresado en el ejercicio formativo de aula, respecto al estudio de casos de instituciones seleccionadas por equipos de trabajo, que tiene como resultado un informe técnico con los siguientes apartados del análisis del direccionamiento estratégico, en aspectos tales como: el diagnóstico prospectivo; el proceso de planeación estratégica y; las estrategias financieras y de mercadeo educativo.

Lo anterior construye un proyecto de aula, que encuadra la responsabilidad y disciplina para el aprendizaje autónomo y colaborativo; estructura equipos de trabajo para generar ideas creativas; desarrolla actividades participativas como foros, paneles, mesas redondas, conversatorios, las cuales deben estar acompañadas de resultados escritos, con el apoyo de técnicas investigativas como entrevistas y encuestas; establece relación con los trabajos de grado.

El trabajo de campo exploratorio se ubica en un escenario-contexto, para desplegar un informe técnico sobre los siguientes apartados del direccionamiento estratégico de una institución educativa: diagnóstico prospectivo; proceso de planeación estratégica; elaboración y desarrollo del PEI y; la determinación de estrategias financieras y de mercado educativo. El estudio se orienta mediante la siguiente guía de trabajo:

1. *Pasos iniciales para desarrollar un trabajo de campo.*

- Identificar un equipo de trabajo de campo para comenzar.
- Escoger la institución educativa objeto de estudio en el tema a tratar.
- Visitar el lugar de estudio para tener una primera impresión de las posibilidades de trabajo.
- Seleccionar las técnicas de trabajo más adecuadas para ejecutar.
- Establecer un cronograma de acciones de acuerdo a los contenidos de estudio.
- Gestionar adecuadamente los procesos acordados.
- Recoger y analizar la información según el contenido tratado en clases.
- Comunicar los resultados en cada encuentro.
- Sistematizar los resultados parciales en un informe técnico final.

2. *Técnicas de recogida de información: encuesta y entrevista.*

- Son procedimientos operativos, rigurosos, bien definidos, trasmisibles, susceptibles de ser aplicados, son adaptados a un fin definido. Son recursos que dispone el investigador como la entrevista y encuesta a través de cuestionarios. La encuesta se realiza a través de preguntas que pueden ser presentadas en un medio físico o digital. La entrevista, mediante preguntas cerradas o abiertas. La cerrada plantea preguntas preestablecidas y puntuales. La abierta plantea preguntas amplias o temas. Procesamiento de la información recopilada en tablas, gráficas y análisis.

3. Contenidos y categorías de estudio a explorar en la institución educativa seleccionada por equipo.

Tarea I: Prospectiva y Diagnóstico Estratégico

- *¿Se aplica la planeación estratégica en la institución?*
- *¿Qué pasos se desarrollaron para elaborar la visión del PEI?*
- *¿Qué métodos y técnicas se aplicaron para elaborar la visión del PEI?*
- *¿Cómo participaron los docentes y administrativos en el diagnóstico estratégico inicial, que permite identificar los problemas a solucionar a mediano o largo plazo?*
- *¿Cómo se expresan dichos problemas en la visión de la institución?*
- *¿Qué importancia tiene para los docentes, estudiantes, personal administrativo y trabajadores el PEI?*

Tarea II. Planeación en las instituciones educativas: objetivos estratégicos, estrategias financieras y de mercadeo, planes y proyectos.

- *¿Qué es planeación estratégica?*
- *¿Por qué el PEI es un producto de la planeación estratégica?*
- *¿Entre las estrategias existentes se identifican estrategias financieras y de mercadeo?*

Tarea III: Presupuesto

- *Presentar por equipo un análisis del presupuesto de la institución educativa que indagó, preferiblemente del año 2022 o 2023, y derivar una propuesta de estrategia financiera.*

Resultados

Como profesora de ambos cursos, desde la reflexividad pedagógica y la observación participante como técnica, durante el desarrollo de los encuentros de presentación por los estudiantes y, posteriormente el análisis de contenido de los informes finales revelados por éstos, se realizó la necesaria triangulación categorial, que permitió sistematizar las limitaciones más comunes, sobre el direccionamiento estratégico en las instituciones objeto de estudio, desde las

categorías siguientes: prospectiva y diagnóstico estratégico; gerencia humana y estratégica; relación planeación estratégica y proyecto educativo; coherencia entre el modelo pedagógico y el enfoque de gerencia y gestión educativa; el contexto en el proyecto educativo institucional; conocimiento de la gerencia y gestión educativa por los directivos; estrategias financieras; gestión en las instituciones rurales; desarrollo de habilidades digitales; consolidación de redes académicas local y nacional. A continuación se resumen las categorías emergentes:

- Carencia de un proceso de diagnóstico estratégico objetivo y participativo de la situación de la institución, por la no aplicación de la prospectiva, que permita la planificación estratégica y, el logro de una visión de cambio e innovación.
- Desarticulación entre la práctica de la gerencia y las tendencias de la gerencia humana, en particular la gerencia estratégica, persistiendo el modelo normativo-instrumental como dominante, con escasa participación y colaboración de la comunidad académica como sujeto de diseño, proyección, planeación, seguimiento, control y evaluación de los objetivos estratégicos, las estrategias, acciones y mejoras al proceso.
- Imperceptible relación entre el Proyecto Educativo Institucional como resultado de la planeación estratégica y el direccionamiento estratégico, reflejado en la inexactitud de metas claras, alcanzables, alineadas y evaluables, mediante logros concretos hacia las necesidades de la institución educativa.
- Falta de coherencia entre el modelo pedagógico y el enfoque de gerencia y gestión educativa, concentrándose los objetivos estratégicos y sus estrategias de mejora, en aspectos curriculares y pedagógicos, no administrativos y de gestión directiva, financiera, estructural y de mercadeo que apoyen los procesos educativos.

- Carencia de sistematicidad en la revisión y adecuación del Proyecto Educativo Institucional, respecto a los cambios del contexto educativo e institucional, causando vacíos de seguimiento sistemático para controlar, evaluar y ajustar los logros e impactos.
- Desconocimiento por los directivos de la gerencia y la gestión educativa, para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, la toma de decisiones, la operatividad y transparencia, el liderazgo democrático y transformacional, entre otros; resultado de la falta de capacitación y la no existencia de un plan de transición para los cambios del personal directivo, que permita adquirir el conocimiento y la comprensión del funcionamiento interno de la institución educativa, el PEI y dar continuidad a las mejoras.
- Reticencias al análisis financiero para el diseño de estrategias y planes de acción, desde las necesidades institucionales, así como escasa atención a la búsqueda de recursos financieros desde lo académico y de planes coherentes de mercadeo educativo.
- Insuficiencia de la gestión educativa en las instituciones rurales, por el aislamiento entre la educación general y la educación comunitaria, que requiere una reconfiguración de los roles tradicionales de docentes y estudiantes, que permita un aprendizaje y diálogo desde el contexto.
- Escasa anticipación al desarrollo de habilidades digitales futuras, en los procesos educativos y de gestión, para la formación en competencias tecnológicas, así como del diseño y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.
- Limitada consolidación de redes académicas locales y nacionales, mediante convenios, por poca flexibilidad y adaptabilidad de la gerencia y gestión educativa, mediante la investigación e innovación.

Conclusiones

El cuestionamiento y la problematización generada en estos espacios, superaron los acostumbrados relatos, encaminándose a introducir la comprensión de la

gestión y la gerencia humanista en el análisis de las experiencias halladas, desde la escritura y la lectura, pasando de la narración a la interpretación y al análisis. La investigación formativa desde el estudio de caso, abrió espacios más reflexivos y complejos ligados a la práctica y, permitió salir de las propias fronteras de lo conocido.

La investigación en la formación de gerentes y gestores educativos como estrategia formativa, contribuye al cambio de mentalidad en los futuros directivos y educadores, para la transformación de las instituciones educativas; siendo necesario partir de los conocimientos intuitivos, representacionales e implícitos de los estudiantes y, convertirlos en intencionales, explícitos y creativos. Sólo así, la comunicación, el diálogo, la participación, el trabajo colaborativo, los proyectos y, los valores compartidos, cimentan una gerencia y gestión educativa humana y democrática.

Lo anterior, expresa la necesidad de la investigación formativa en las aulas, para pensar y proponer formas de gerencia y gestión educativa, acordes con los enfoques contemporáneos de la ciencia y la educación, que implican una reconceptualización en las formas de pensar y actuar, en relación con los procesos administrativos y educativos, desde una perspectiva pedagógica, que coloque al ser humano como sujeto individual y colectivo de derecho y deberes, en el centro de las instituciones y su vida cotidiana.

Referencias

- Arana, M. H. et.al. (2018) La Educación Científica e Investigativa en las Ideas Pedagógicas. Tradición y Actualidad. En Ideas y Experiencias Pedagógicas. Investigación Formativa y la Tutoría de Trabajo de Grado en la Educación Superior. Capítulo 2, p.p. 37-70. Bogotá, Escuela Militar de Cadetes General "José María Córdova"

- Arandia, O. & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: Una perspectiva filosófica. Medellín, Colombia.
- Cendales, D.; Mariño, G. & Posada, J. (2004) Aprendiendo a sistematizar. Una propuesta metodológica. Orientación, coordinación y asesoría Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación: COSUDE - Colombia. [SISTEMATIZACION Posada Jorge.pdf](#) disponibles como los métodos tradicionales de comunicación.
- González, L. (2018). La gestión educativa en entornos rurales. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social, 7(2), 29-43.
- López, A. (2021). La educación formal y comunitaria en entornos rurales. Revista de Educación Rural, 17(1), 58-74.
- Mejía, M.R. & Manjarrés, M.E. (2014) La investigación como estrategia pedagógica, una propuesta desde el Sur, Bogotá: Desde Abajo.
- Molina, I. A.; Arana, M. H.; & Rodríguez, S. A. (2023) Gerencia educativa: innovación y evaluación para la transformación. Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.
- Programa de Planeación y Mercadeo (2023). Especialización en Gerencia Educacional. UPTC- Sede Tunja.
- Ramírez, J. (2019). Barreras y estrategias de comunicación en entornos rurales. Revista de Educación Rural, 15(2), 32-46.
- Carneiro J. C. & Toscano, T. (2021). Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Fundación Santillana
- Sarmiento, M. (2020). La prospectiva como herramienta de gestión educativa en entornos rurales. Revista de Investigación Educativa, 38(3), 729-743.
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de Lipsor. Segunda Edición. Editorial Parque empresarial de Zuatzu- Edificio Urumea- Donostia-San Sebastián. Capítulo 1.