

Gestión Educativa

Adrian Cejas

Docente del Instituto Normal

Superior Simón Bolívar

La Paz, Bolivia

RESUMEN

En el campo educativo, Bolivia cuenta con innumerables experiencias, tanto en el sector privado como público; empero, las experiencias en el sector público no se dieron a conocer con contundencia, ya que la acumulación de tales experiencias exitosas en este campo durante décadas no se socializaron porque en la escuela se decidía cada vez menos desde las bases y la autoridad se deterioraba cada vez más.

Es innegable la necesidad de efectuar grandes cambios en la *Gestión Educativa*, lo que supone encontrar la identidad misma de la institución “escuela” en busca de su transformación para responder a los nuevos tiempos de cambio.

Los paradigmas y modelos están por construirse. Es por eso que en la elaboración del presente trabajo ha sido fundamental el rescate y recopilación de aportes de muchas experiencias, que se adquirieron como parte del diseño y desarrollo de proyectos educativos institucionales; entonces podemos decir que este modesto trabajo está hecho por un maestro para otro(a) maestro(a).

En el presente artículo, por un lado se hace una presentación general de los componentes esenciales de una gestión educativa: *Principios rectores, Procesos de gestión, Estructura organizativa y Clima institucional*; y por otro lado se esboza una propuesta para que el proceso mismo (en cada uno de sus componentes) sean motivo de autoformación, cohesión interna y sobre todo en la fase de la *toma de decisiones*.

Palabras clave: Gestión Educativa, Escuela, Experiencias, Procesos, Maestro.

ABSTRACT

In the educational field Bolivia has extensive experiences in both the private and public sector, however, experiences in the public sector never came forward with conviction, because the accumulation of such successful experiences in this field for decades is not socialized because the school decided less from the grassroots and authority was deteriorated. Undeniably, the need to make major changes in Educational Management, which involves finding the very identity of the institution: the school, looking for its transformation to meet the new times of change. The paradigms and models are to be built. That's why in the preparation of this work it has been critical to rescue the contributions from many experiences that were worked by the construction of two separate institutional educational projects, then we can say that this modest work is done by a teacher to other teacher(s).

This paper, first provides an overview of the essential components of educational management: Guiding principles, management processes, organizational structure and institutional climate, and

secondly, outlining a proposal for the process itself (in each of its components) are cause for self-learning, internal cohesion and especially at the stage of decision making.

Keywords: Education Management, School, Experiences, Processes, Teacher.

Cada escuela, un proyecto

En el ambiente educativo se alude frecuentemente al término *gestión*, empleándose muchas veces sin precisión y en ocasiones con sentidos contrapuestos.

Por un lado, suele definirse la *gestión* como los “pasos conducentes a la consecuencia de una cosa”, es decir, aquello vinculado a las acciones que tiene ciertos objetivos hacia los cuales se dirige. Pero también se la relaciona -según el diccionario- con la “acción y efecto de administrar”, es decir, se le atribuye un carácter más próximo a lo normativo.

De ahí que podemos reconocer por lo menos dos nociones claras:

- Una vinculada a la administración y,
- Otra vinculada al gobierno, a la dirección, a la participación colectiva.

La *gestión* se halla entretrejida en la *cultura institucional* que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversos países se escucha la frase: “en esta escuela no se puede cambiar nada, lo intentamos, pero no sabemos qué hacer”.

Entonces es menester abordar los diversos *tipos de cultura institucional* que poseen los centros educativos. Esto constituye el primer paso para saber por qué suceden numerosos hechos en ellos. Reconocemos por lo menos tres culturas institucionales:

- El centro educativo como “cuestión de familia”.
- El centro educativo como “cuestión de papeles”.
- El centro educativo como “lugar de negociación”.

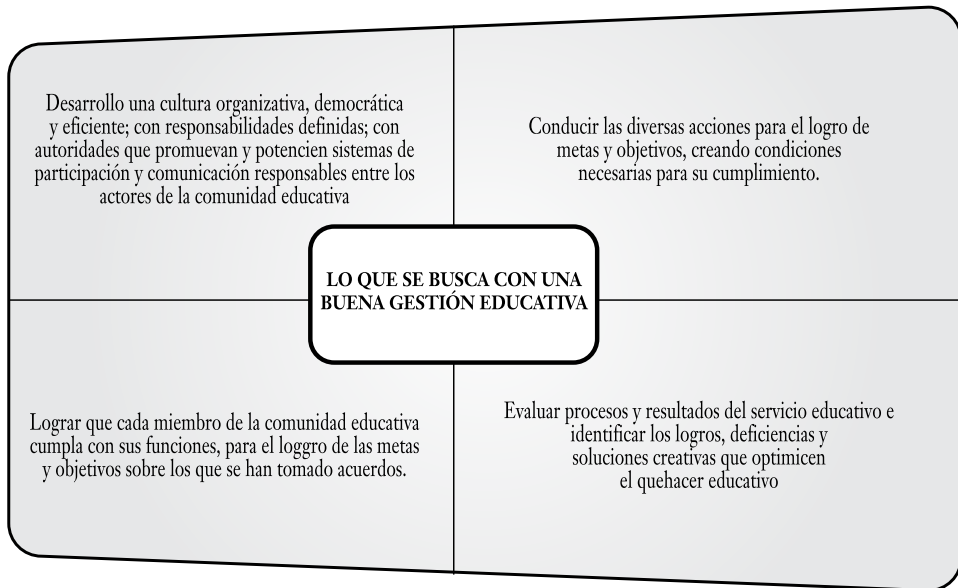
ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Gestión educativa: ¿Cómo se entiende y cómo se conduce?

La *gestión educativa* es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el *Proyecto Educativo* de un *Centro Educativo*.

La *gestión educativa* se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una *visión* relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo.

Lo que se busca con una buena gestión educativa:



Los roles del director y el equipo directivo en la gestión educativa.

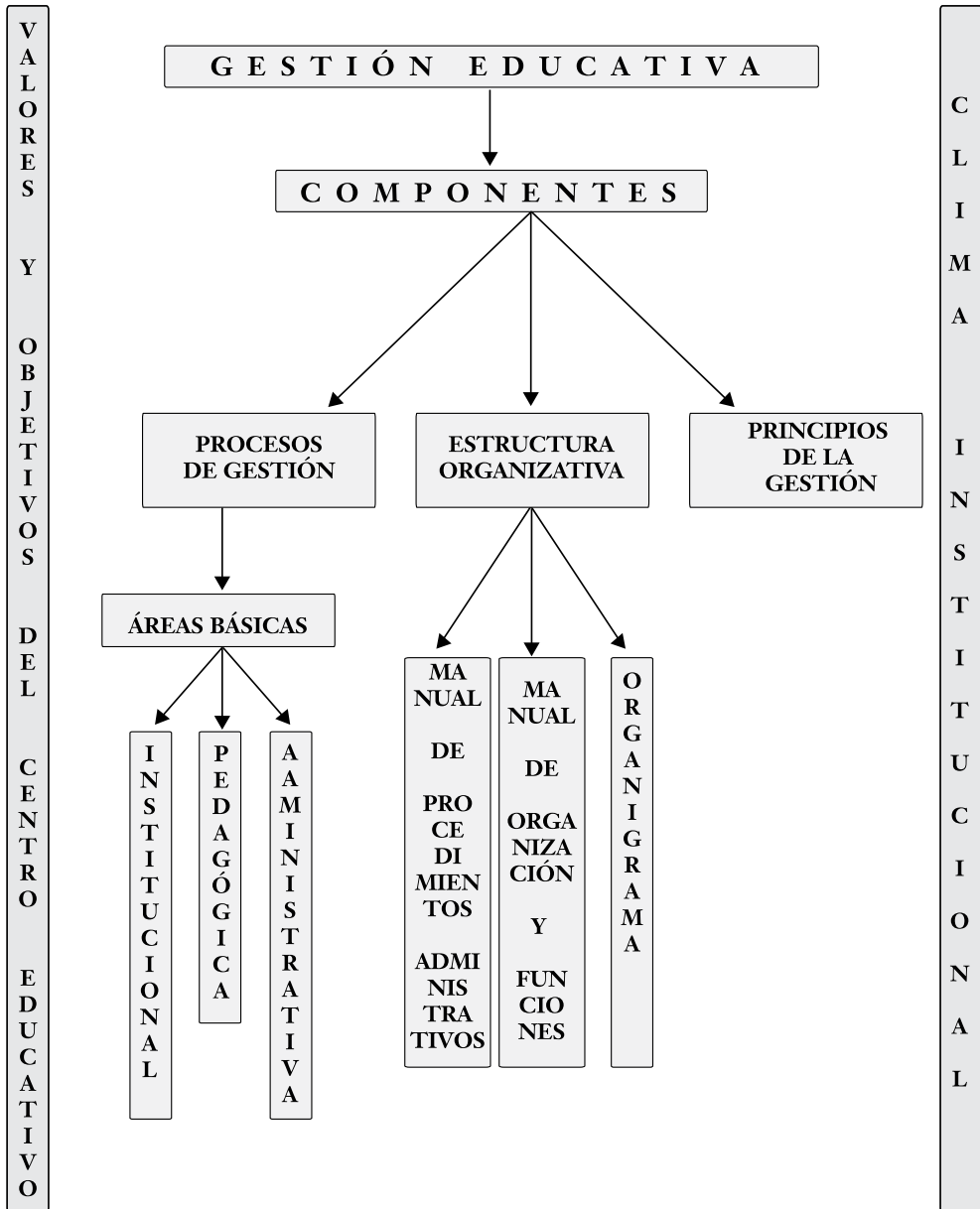
El *director* es fundamentalmente un *conductor*, un *armonizador* de voluntades con *autoridad legitimada*, en algunos momentos *concierta*, *convoca*, *armoniza* y en otros, *dirige*, *orienta*, *hace respetar* y *cumplir* los acuerdos.

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia.

El gran desafío para un director es *ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción*.

¿Y quiénes componen la gestión educativa?

En el siguiente gráfico intentaremos expresar la relación que existe entre los diferentes componentes, a saber: *los principios*, *la estructura organizativa*, *los procesos* y *el clima institucional*.



Planificación - Organización Dirección-Coordinación Control.

¿Qué principios orientan la gestión en el centro educativo?

Obviamente pueden ser múltiples y diversos. Desde una perspectiva de renovación y de propuesta se sugieren los siguientes principios:

<p>GESTIÓN CENTRADA EN EL (LA) ALUMNO (A)</p>	<p>La educación de los alumnos es la razón de ser, es el objetivo de una institución educativa.</p> <p>La organización, las normas, los procedimientos, el sistema de control y las acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>JERARQUÍA Y AUTORIDAD CLARAMENTE DEFINIDAS</p>	<p>Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena sin disminuir las competencias propias de cada instancia.</p>	<p>DETERMINACIÓN CLARA DE QUIÉN Y CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES</p>	<p>Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, compromiso, misión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.</p>	<p>CLARIDAD EN DEFINICIÓN DE CANALES DE PARTICIPACIÓN</p>	<p>Se deben establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los elementos de su participación y la contribución inherente que ésta debe realizar a los objetivos institucionales.</p> <p>Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados poder esperar.</p>	<p>UBICACIÓN DEL PERSONAL DE ACUERDO A SU COMPETENCIA Y/O ESPECIALIZACIÓN</p>	<p>Hay que tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar donde tendrá mayor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.</p>	<p>COORDINACIÓN FLUIDA Y BIEN DEFINIDA</p>	<p>Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.</p>	<p>TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN PERMANENTE</p>	<p>Todas las acciones deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación.</p> <p>Esto contribuirá a mantener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.</p>	<p>CONTROL Y EVALUACIÓN EFICACES Y OPORTUNOS PARA MEJORA MIENTO CONTINUO</p>	<p>El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y, asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.</p>
--	---	--	---	---	--	--	--	--	---	---	--	---	--	---	---

Definición de los principios básicos de gestión en el centro educativo

A continuación se proporciona una secuencia de tareas que pueden facilitar la *definición de los principios básicos* de gestión en el centro educativo:

<p>PRIMER PASO. Debemos tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">• La <i>misión institucional</i>.• Las <i>fortalezas y debilidades</i> vinculadas al aspecto de gestión.• Los <i>principios pedagógicos</i>.
<p>SEGUNDO PASO. Analizar los principios propuestos en éste y otros documentos bibliográficos.</p>
<p>TERCER PASO. Formular los principios de gestión.</p>
<p>CUARTO PASO. Revisar la coherencia entre los principios de gestión y los principios pedagógicos.</p>
<p>QUINTO PASO. Socializar los principios en la comunidad educativa para ver si hay acuerdo y considerar posibles reformulaciones o cambios.</p>

Diseño de la estructura organizativa del centro educativo

Es la manera de planificar cómo se interrelacionarán los diferentes órganos e instancias de la organización escolar, desarrollando determinadas funciones y estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones.

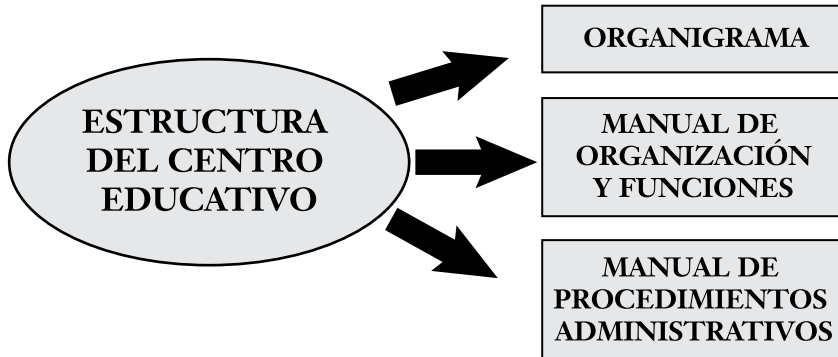
Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución escolar.

Cuando se conocen con claridad las características fundamentales de la organización y conducción de un centro educativo, es más expedita la contribución respecto a la formación de los(as) alumnos(as). Formarlos dentro de una cultura organizativa democrática lo cual obliga al centro educativo a establecer una organización donde la participación es su esencia.

Una de las prioridades de nuestro tiempo es enseñar a actuar, decidir y elegir, pero no será posible conseguirlo si esto es una institución en la cual no se toman en cuenta las decisiones ni se participa colectivamente.

El establecimiento de acuerdos en torno a propósitos, funciones, competencias y compromisos de cada uno de los miembros facilita el trabajo fático, armónico y forma al(la) alumno(a) dentro de una cultura de plena participación.

Entonces, *¿cómo se puede expresar la estructura organizativa del centro educativo?*, de manera escueta se expresa de diferentes formas, veamos el siguiente modelo:



Lamentablemente en muchos centros educativos estos elementos han sido de carácter formal o declarativo elaborados sólo por “cumplir”.

El organigrama

El organigrama es una forma gráfica de expresar la estructura organizativa del centro educativo y la ubicación de sus miembros; en él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. Debe guardar coherencia con los objetivos del centro educativo y ser de fácil comprensión y asimilación para todos los miembros de la comunidad educativa.

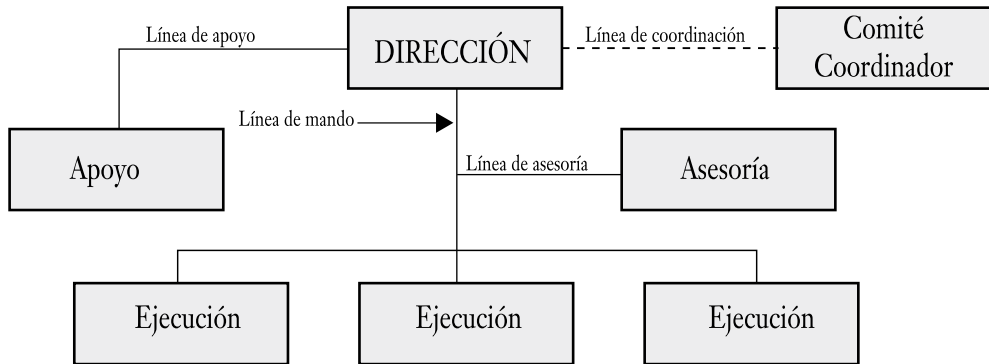
Para elaborar el organigrama hay que hacer uso de un lenguaje o código, los tipos de rayas, figuras o la disposición de los mismos tienen un significado que es bueno conocer para interpretar organigramas o para elaborarlos.

Para elaborar un organigrama debemos tomar en cuenta los siguientes pasos metodológicos:

ORGANIGRAMA

<i>Paso 1</i>	<i>Paso 2</i>	<i>Paso 3</i>	<i>Paso 4</i>
<p>Retomar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principios pedagógicos, valores y objetivos asumidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). • Información referida a las fortalezas y debilidades vinculadas al aspecto organizativo del centro educativo. • La información referida al número de alumnos, número de secciones, los niveles y modalidades que se ofrecen, la ubicación del centro educativo y la capacidad de la infraestructura educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • En base a los principios pedagógicos del PEI, hay que definir: • Los diferentes elementos como órganos y unidades organizadas, cargos y funciones. • Las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica. • Los canales de comunicación entre los diferentes elementos. • Los niveles de autoridad y de dependencia. • Las funciones de coordinación y de relación con otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar los diferentes elementos de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones (dirección, ejecución, coordinación, asesoría, apoyo u otras). • Cada uno de estos elementos debe colocarse en tarjetas, describiendo su composición y sus relaciones con los demás elementos para ir armando el organigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar los diferentes elementos, de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones, en la posición que les corresponde en el lenguaje del organigrama.

Veamos el siguiente ejemplo:



Leyenda: _____ funcionamiento permanente.
 ----- funcionamiento periódico.

El manual de organización y funcionamiento

Es el documento que describe la organización del centro educativo, las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas, los cargos que comprenden y

las relaciones que se establecen entre ellos. Los órganos y/o unidades organizativas que debe describir el manual son: *dirección, ejecución, coordinación, asesoramiento y apoyo*.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que cada miembro de la comunidad educativa pueda ubicar sus propias funciones, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.

¿Para qué sirve?

- Hay que aclarar que no es el documento burocrático desconocido por todos que sirve sólo para cumplir con los trámites de la administración y cuyo destino es el archivo.
- El manual sirve para que cada miembro del centro educativo encuentre su lugar, sepa cuáles son sus funciones y sus responsabilidades y cómo éstas se articulan con las de los demás.
- Si el manual está elaborado en consenso con el conjunto de personas que trabajan en el centro educativo:
 - 1º Debe motivar la reflexión sobre los temas organizativos.
 - 2º Debe ser aprobado por todos para unir voluntades y crear el compromiso de cumplir lo acordado.
 - 3º Debe ser la referencia permanente para evitar duplicidad de funciones y conflictos sobre las responsabilidades e incumplimientos.
- La puesta en marcha de los Proyectos Educativos Institucionales en cada centro educativo es una extraordinaria oportunidad para transformar el manual de organización y funciones en un instrumento útil para el funcionamiento eficiente del centro educativo.

Para elaborar el manual de organización y funciones se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1	<p>Evaluar la pertinencia de nuestra actual estructura organizativa respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura de la organización, cargos, funciones de los mismos y sus relaciones. • Los canales de comunicación entre los diferentes elementos. • Los niveles de autoridad y de dependencia. <p>Confrontar después la misión y los principios de gestión definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).</p>
Paso 2	<p>Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones de coordinación y la relación con otras instituciones.</p>

Sin embargo, podemos considerar el siguiente cuadro con la finalidad de organizar nuestras conclusiones:

ÓRGANOS	FUNCIONES	CARGOS E INSTANCIAS	NIVEL DE AUTORIDAD	COMUNICACIÓN Y RELACIÓN
Dirección	Planifica, dirige, coordina, controla y supervisa acciones pedagógicas y administrativas.	Director. Subdirector.	Es la primera autoridad del centro educativo. Es el cargo que sigue en jerarquía al de Director.	Con instancias superiores, órganos internos y organismos de la comunidad. Con la comunidad y los(as) maestros(as) sobre asuntos académicos.
Coordinación	Articula y relaciona las instancias y las acciones educativas.			
Ejecución	Programa, ejecuta y evalúa el proceso y funciones.			
Apoyo	Presta servicios específicos necesarios.			
Asesoramiento	Orienta, en aspectos generales o especializados, la acción pedagógica o administrativa			

Paso 3.

Establecer el esquema sobre el cual se desarrollará el manual de organización y funciones.

ESQUEMA N° 1	
Introducción.	
Capítulo I	Naturaleza y fines.
Capítulo II	Estructura orgánica.
Capítulo II	Funciones generales.
Capítulo IV	Órgano de dirección.
Capítulo V	Órgano de coordinación.
Capítulo VI	Órganos de ejecución.
Capítulo VII	Órgano de apoyo.
Capítulo VIII	Órgano de asesoramiento.

ESQUEMA N° 2	
Introducción.	
Capítulo I	Naturaleza y fines.
Capítulo II	Estructura orgánica y funciones generales.
Capítulo III	Funciones específicas de los órganos y los miembros que lo integran.
Capítulo IV	Órgano de dirección
	Órgano de coordinación.
	Órgano de ejecución.
	Órgano de apoyo.
	Órgano de asesoramiento

Paso 4.

Siguiendo el esquema, redactar los respectivos contenidos ya acordados y organizados en el cuadro presentado en el paso 2.

Manual de procedimientos administrativos

¿En qué consiste?

Es el instrumento que señala de forma clara la secuencia de operaciones que deben realizarse para cumplir las funciones de las unidades organizadas; una forma de realizar la secuencia de operaciones es el llamado “flujograma”.

¿Y para qué sirve?

Sirve para:

1°

Establecer los pasos mínimos y simples para realizar un trámite o procedimiento, disminuyendo tiempo y requisitos para realizarlos, con lo cual se deja tiempo para otras actividades del centro educativo.

2°

Ayudar a que tanto los responsables de atender el servicio como usuarios, tengan claridad de cada uno de los pasos y requisitos y cumplirlos, lo que puede disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial atención

3°

Contribuir con el orden del trabajo y el mejor cumplimiento de las actividades planificadas.

Desarrollo de los procesos de gestión

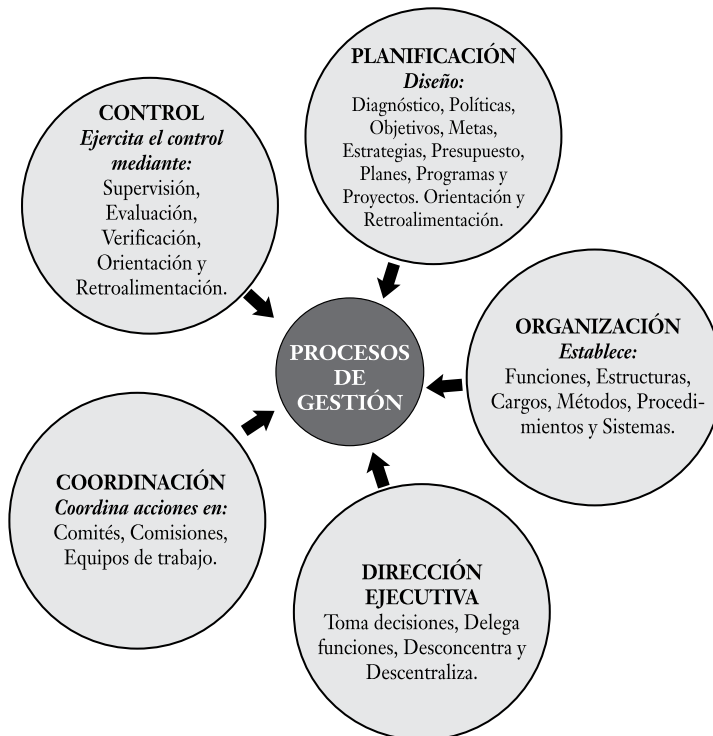
Los procesos de gestión son el conjunto de *acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación* necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

No se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación en el que se prevean las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto.

Esta evaluación, bien conducida, es un elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación donde se corrijan las deficiencias y, se refuercen y materialicen las estrategias exitosas.

Poner en marcha los Proyectos Educativos Institucionales en cada centro educativo nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y buscar que se cumplan de la mejor manera posible.

En el siguiente gráfico podemos apreciar las diversas acciones que comprenden los procesos de gestión educativa:



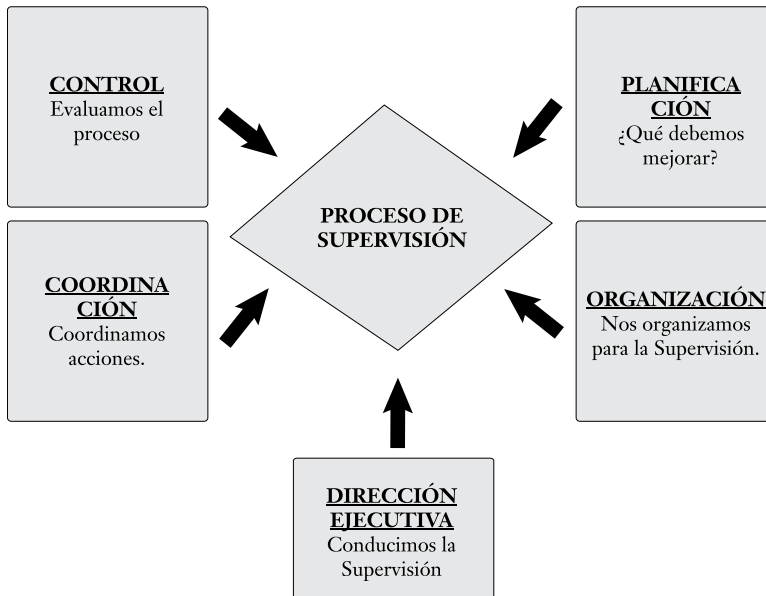
Áreas importantes de trabajo que tienen los procesos de la gestión educativa

Los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas: *institucional*, *pedagógica* y *administrativa*.

ÁREA INSTITUCIONAL



ÁREA PEDAGÓGICA



Clima institucional

¿A qué llamamos clima institucional?

Es el ambiente generado en un centro educativo a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable es fundamental para un funcionamiento eficiente del centro educativo, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa.

Y ¿por qué es importante?

- Es importante en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) porque en las escuelas trabajamos entre y con seres humanos. Buena parte de la formación que ofrecemos a nuestros alumnos está dada no sólo por lo que les decimos en las aulas, sino también por lo que ellos constatan en nuestro comportamiento cotidiano al ejercer autoridad o resolver un conflicto, por eso afirmamos que el clima institucional también educa.
- La experiencia nos muestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: *lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.*
- Generar un buen clima institucional previene situaciones de enfrentamiento entre los miembros de la comunidad educativa y contribuye a evitar que en las escuelas cada uno sólo haga sólo lo suyo o lo mínimo para cumplir.
- Por último, podemos considerar que el clima institucional es un reflejo de la gestión, pues ésta no sólo es producto de buenas voluntades sino también fruto de los elementos que hemos analizado: una dirección clara encabezando la voluntad del colectivo, una organización y funciones adecuadas y responsablemente cumplidas, sistemas de comunicación transparentes, evaluaciones oportunas y serias, y lo más importante, el impacto del conjunto en el aprendizaje de los alumnos. En conclusión *necesitamos un buen clima institucional en el centro educativo para tener buenos frutos.*

¿Qué estrategias debemos utilizar para generar un clima institucional saludable en el centro educativo?

Son diversas las estrategias que se pueden adoptar para optimizar el clima institucional. El equipo seleccionará aquellas que les parezcan viables y necesarias, *acordes a los valores y objetivos del PEI.*

A continuación veamos algunas de estas estrategias centradas en:

- Desarrollar la autoestima y afirmación personal a través de una adecuada definición de políticas de motivación y estímulo.
- Crear una atmósfera de cooperación y corresponsabilidad por medio de políticas de delegación de funciones y el trabajo en equipo.
- Solucionar problemas de comunicación mediante la confrontación, a través de políticas de comunicación y coordinación para lograr acuerdos concertados.

¿Qué políticas de motivación y estímulo debemos desarrollar a través de una estrategia?

Hay una serie de políticas de motivación y estímulo que podemos considerar, veamos:

RECONOCIMIENTO	PROMOCIÓN POR MÉRITOS PROFESIONALES	CAPACITACIÓN DOCENTE	LOGROS	EXIGENCIA
Orientada a valorar los éxitos de los miembros de la comunidad educativa.	Que considere la aplicación de medidas de promoción adecuadas para reconocer y recompensar el elevado rendimiento profesional.	Cuya finalidad es incentivar la mejora de la calidad del desempeño docente.	En el sentido de que todas las acciones y tareas deben expresar los logros a los que apunta. Ninguna tarea es fortuita, ni irrelevante.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionada con la calidad de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos. • El esfuerzo es fuente de motivación en el trabajo, porque plantea retos. • Todos deben tener claridad sobre los modelos de eficiencia y calidad requeridos.

Políticas de delegación de funciones y trabajo en equipo

El acto de **delegar** implica establecer un compromiso con nuestros compañeros(as) maestros(as) sobre:

- La naturaleza y el alcance de la función que se delega.
- Los resultados que se obtendrán.
- El método que se empleará para evaluar el desempeño.

- El cronograma de ejecución.
- La naturaleza y el grado de autoridad necesarios para cumplir la tarea.

Y ¿qué es dirigir?

dirigir es el arte de conseguir resultados con la colaboración de otros. Muchos confunden el término “*delegar*” con “*mandar*” (sentido imperativo), otros creen que es sinónimo de abdicar de las propias responsabilidades. El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colaboradores.

El trabajo en equipo en una organización educativa es de vital importancia porque facilita la participación, la corresponsabilidad, la solidaridad y la tolerancia que ayudan a la institución a tener logros mayores y duraderos.

Políticas de comunicación y coordinación

El flujo de la información dentro de una organización es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, creará condiciones para una mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectivas.

Si queremos realizar la educación integral y educar a la persona entera, si intentamos llegar a fondo en nuestras relaciones con el educando, no podemos ignorar ni mucho menos orillar el factor fundamental en la educación: *la familia*.

La familia por lo tanto es una gran fuente de estímulos y un factor decisivo en la educación de los hijos.

Palabras finales

Tal vez ahora más que nunca exista el peligro, debido a las circunstancias peculiares de la sociedad actual, de pensar que la educación es competencia exclusiva del centro educativo. La verdadera educación no se logrará si no se conjugan los factores *familia-centro educativo*. El ideal es que vayan ambos al unísono en la tarea educativa, pues toda discrepancia origina o suele originar prejuicios para un tercero, que es el(la) hijo(a).

Si aceptamos sin criterio alguno la norma de: “*a tiempos nuevos, nuevos métodos*”, nos exponemos a caer en un esnobismo estéril y convertir a nuestros alumnos en conejillos de indias. Es lo que a veces se pretende cuando se adoptan ideologías pedagógicas no suficientemente ponderadas, que atentan contra la dignidad del niño a quien consideran como un objeto de experimentación.

La *gestión educativa*, al resaltar al educando como persona, descarta radicalmente los peligros apuntados y exige del educador un respeto sumo hacia él.

Bibliografía

- Bonilla, P.** (1993). *Gerencia Educativa. Serie calidad educativa*. Santafé de Bogotá: Armenia impres leo's.
- Barone, L.** (2003). *Escuela para maestros-enciclopedia de pedagogía práctica*. Colombia: Cadiex Internacional S. A.
- Cárdenas A.** (1980). *Documentos de trabajo-mimeógrafo*. Santafé de Bogotá:
- Cejas, A.** (1977). *Tembladerani en la experiencia personalizante*. La Paz: Fe y Alegría.
- Farro C.** (1995). *Gerencia de centros educativos, hacia la calidad total*. Lima: Proyección Cristina.
- Frigerio, G.** (1995). *Seminario internacional de planificación estratégica en la educación municipal*. (s/d).
- Triguero, J.** (1994). "Marco teórico-doctrinal". En: *El proyecto educativo, metodología para su elaboración*". Santiago de Chile: Fide-secundaria.
- Valero, M.** (1996). *Educación personalizada, ¿utopía o realidad?* Madrid: Ediciones Paulinas.
- UNESCO OREALC.** (1998). *Modelo de gestión GESEDUCA*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.