



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 096 CDMX-NORTE

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR

GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESTANCIA INFANTIL “MELODY”

ALUMNA: MARTHA PATRICIA ROCHA SANCHEZ

ASESOR: LIC. URIEL DAVID AVILES RANGEL

CD. DE MEXICO  
ENERO 2023

# **GESTIÓN ESCOLAR EN ESTANCIA INFANTIL MELODY**

## **INDICE**

	<b>Pag.</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Preámbulo</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Problemática</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Propósito</b>	<b>6</b>
 <b>CAPITULO I</b>	
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Gestión educativa en una Estancia Infantil</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Algunos momentos historia de la Gestión Educativa</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Gestión participativa en la calidad</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Liderazgo</b>	<b>29</b>
 <b>CAPITULO II</b>	
<b>3. ESTANCIA INFANTIL MELODY</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Modelo de Atención Integral</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Estándares seguidos en la Estancia Infantil Melody</b>	<b>35</b>

<b>3.3 Actividades diarias de seguridad alimentación e higiene</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Síntesis</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Dificultades especiales</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>49</b>

# INTRODUCCIÓN

## Preámbulo

En el momento en que se toma la decisión de abrir una estancia infantil es normal que surjan abundantes dudas, sobre todo si no se cuenta con experiencia, pues primeramente saber qué es lo que debemos hacer para obtener un lugar adecuado, y posteriormente, una buena administración y un servicio de calidad, no son cosas sencillas. Por ello las preguntas previas pueden ser: ¿qué tipo de lugar es conveniente para los niños?, ¿cómo elegir el equipamiento de la estancia infantil? En una segunda etapa, cuando la estancia ya se encuentra en su proceso de inicio, las cuestiones básicas serían: ¿cómo debo administrar la estancia infantil y lograr que no se descapitalice?, ¿cómo concientizar a los padres para que apoyen en las necesidades monetarias? Pero las preguntas no terminan aquí; las dudas más importantes para el funcionamiento óptimo están más bien relacionadas con el cuidado del infante: ¿cómo elegir temas para las planeaciones según las necesidades de conocimiento de los niños?, ¿cómo orientar a las maestras para que den una buena atención?, ¿de qué forma los padres pueden estar enterados del trabajo que se realiza?, ¿cómo concientizarlos para que, desde su casa, apoyen en lo que soliciten las maestras?

Es de suma importancia, para quienes tengan la inquietud de contar con su propia escuela, estar enterados de todo aquello a lo que se enfrentarán, ya que podemos encontrar innumerable casos de escuelas que no trabajan con los parámetros necesarios para que los niños reciban un servicio adecuado y los padres se sientan seguros de que eligieron una estancia infantil apropiada para sus hijos. Cuando los directivos no saben cómo funciona cada uno de los segmentos implicados en el funcionamiento de una escuela, ésta se encontrará con problemáticas severas, que desafortunadamente la pueden llevar a la quiebra. Pero no sólo ésta es la razón por la que se deben tener los conocimientos necesarios antes de iniciarse en esta aventura: para lograr un buen servicio y que los niños tengan una buena cimentación para el desarrollo de un futuro prometedor, es necesario que

ese desarrollo inicie desde la estancia infantil, o jardín de niños, gracias a la buena preparación del personal docente y la buena dirección del plantel.

## **Problemática**

Cuando la Estancia Infantil “Mélody” abrió sus puertas, contaba con poco conocimiento e información sobre cómo funciona una escuela de este nivel con respecto a la atención de los niños, niñas y padres beneficiarios del programa federal en que tuvo lugar.

Los niños se mostraban inquietos: corrían, se estrellaban en puertas y paredes, se peleaban entre ellos, se mordían, rompían materiales, mobiliario y esto sorprendía a maestras y directivos, pues ninguna había trabajado antes en una estancia infantil y no comprendían lo que estaba sucediendo.

El origen del problema, sin embargo, no estuvo en la propia guardería, sino en el contexto en que tuvo lugar:

El extinto SEDESOL y DIF convocaron sin solicitar ningún tipo de preparación a mujeres que tuvieran un espacio libre en donde pudieran atender niños y niñas, lactantes maternal y preescolar, hijos de madres trabajadoras, de estudiantes o de padres solos con la custodia de sus hijos.

Al conocer la convocatoria varias madres de familia acudieron a llenar la solicitud para cuidar niños, muchas sin tener ningún tipo de preparación o estudio, ni práctica sobre este tema; además, sin recursos para contratar especialistas, o personas capacitadas y con experiencia.

Con una capacitación bastante pobre, no solo se enfrentaron a las problemáticas de no saber cómo trabajar con los niños ni qué hacer para entretenerlos; un día, dos o una semana se puede improvisar, pero más tiempo es imposible trabajar sin planeación. Difícil, también, resulta enfrentar las exigencias de los padres, y más aún, la dispersión de temores al

maltrato y mala atención que algunas personas externan cuando sus hijos han sido inscritos en guarderías.

Con el tiempo esto fue cambiando, pues al trabajar con los niños, tanto autoridades del programa como personal docente fueron observando las necesidades de mejora: los niños necesitaban una atención más eficiente, con personas que tuvieran formación académica. Hubo la necesidad de enviar al personal docente a estudiar algo más que Auxiliar Educativo.

### **Propósito**

La problemática expuesta, invariablemente nos retorna a las preguntas planteadas al inicio de este apartado introductorio, y estas mismas se sintetizan en un solo cuestionamiento:

¿Qué conocimientos se deben tener para que un establecimiento que ofrece servicios educativos a nivel preescolar, en su modalidad de estancia infantil, sea funcional?

Dicho todo en un solo concepto, se trata de la **gestión escolar**. Es un tema amplio, y sumamente complejo, que implica aspectos administrativos, logísticos y, entre otros, académicos. Estos últimos son los de mayor valía para el centro de nuestra atención: el niño y niña.

Abordaremos entonces, a lo largo del presente trabajo el tema de la gestión educativa con miras al funcionamiento óptimo de la formación inicial del niño en preescolar. En un breve esbozo de algunas teorías y experiencias, vistas desde distintos niveles y contextos, indagaremos sobre el modo como una dinámica que se genera en los procesos pedagógicos de la gestión escolar pueda permitir el desarrollo básico de competencias. Desde luego, las distintas dimensiones de la gestión: la organizacional, la administrativa, la comunicativa y la pedagógica deben funcionar como un todo, pero nos centraremos en la importancia y conveniencia de que la gestión sea una base en el principio fundacional de cualquier estancia infantil. Aterrizaremos lo anterior en nuestro caso particular, la Estancia Infantil

Mélody, a través de la cual pretendemos que el presente trabajo no sea sólo un documento académico, sino un proyecto para la praxis.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### **Gestión educativa en una estancia infantil**

En el presente estudio entenderemos el concepto gestión como la realización de un proyecto o el proceder para el desarrollo de una iniciativa; es pues, ocuparse de la administración y funcionamiento de una empresa o actividad múltiple.

El término **gestión** es utilizado para referirse a todo **conjunto de acciones o diligencias** que permiten la realización de cualquier actividad o el cumplimiento de un deseo. Dicho de otra manera, al hablar de una **gestión** se hace referencia a todos aquellos trámites que se deben realizar con la finalidad de resolver una situación o de materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, este concepto se asocia con la gestión administrativa de un negocio.<sup>1</sup>

Entonces, la gestión es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio, una empresa o, en nuestro caso, una escuela; una buena gestión hace que las escuelas funcionen mejor.

Particularizando, entenderemos como gestión escolar el ocuparse de la administración, organización, actividad económica u orgánica de una escuela, además de manejar o

---

<sup>1</sup> Martínez, Aurora. *Gestión*. (Última edición: 4 de abril de 2022). Concepto Definición. Recuperado el 2 de septiembre de 2022 de: <https://conceptodefinicion.de/gestion/>.

conducir una situación problemática en la misma. Igualmente está incluida la acción o trámite que se lleva a cabo para conseguir o resolver un problema dentro del ámbito señalado.

Suele usarse como sinónimo “gestión educativa”, no obstante, procuraremos distinguir con este término las labores directamente relacionadas con la formación o educación del niño. Dentro de la gestión escolar, la función educativa es, y naturalmente ha sido a lo largo de la historia, el fin para el que toda otra ocupación escolar opera. La gestión escolar se ha venido realizando desde hace siglos y siempre ha habido la necesidad de investigar lo que es realmente importante para poder tener una forma de preparación para los docentes, familia y alumnos.

La gestión escolar es la causa más importante que fomenta el logro de la calidad, ya que gracias a ésta se pueden crear las condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar la obtención de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para mejorar la formación de los miembros de la comunidad educativa. En suma, la gestión escolar puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa. Y para ésta, lo importante es la generación de aprendizajes, los cuales, evidentemente, involucran los principios, dimensiones y factores que en la gestión interactúan.

En torno a los procedimientos escolares, el director o directora del plantel juega un papel fundamental para lograr el objetivo central que ya se ha mencionado: la formación de los alumnos. Esto se da según la toma de decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el plantel promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.<sup>2</sup>

Sin embargo, la gestión escolar es una evolución que resalta la importancia del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Tiene la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, de involucrar a toda la comunidad escolar con participaciones democráticas que apoyen el desempeño de docentes y directivos

---

<sup>2</sup> Vid. May Polanco, Gonzalo Marcelo, Modelo Educativo. SEP. Recuperado el 14 de abril de 2018 de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=c6468811c55249d7dd337316b355?nombre=19541-tema+5+GESTION+ESCOLAR.pdf>

a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela. En el mejor de los casos, compromete la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas.

De tal manera, la gestión es un entorno de la cultura organizacional, que se forma por directivos, equipo docente, normas, instancias de decisión y demás actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela. Por tanto, la gestión escolar implica la interacción de un colectivo sistematizado bajo principios rectores debidamente estructurados de acuerdo con objetivos particulares para cada tipo de escuela. Y dentro de este complejo, pero con similitudes para todos los niveles educativos o tipos de escuela, se pueden identificar áreas básicas de la gestión escolar, tales como gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa y gestión de la comunidad.<sup>3</sup>

Así pues, manejos complejos y diversos se pueden dar en cualquier nivel escolar, y por ende, en todo lo que abarca la conducción de las Estancias Infantiles de la extinta SEDESOL; esto incluye, en cada caso, plantel, mobiliario, material didáctico, espacios, medidas de seguridad, capacitación para el personal docente sobre las planeaciones que se realizarán para los niños y sobre los temas que deberán aplicar o reforzar, cursos de primeros auxilios, seguridad y respuesta ante emergencias; incluso, el liderazgo de la directora.

La documentación reglamentaria y otros requerimientos que exigen las autoridades forman parte de los procesos de gestión, tales como Aviso de Funcionamiento, Uso de Suelo, Carpeta de Protección Civil con el Certificado de Seguridad Estructural, Vo. Bo. de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios en torno a la seguridad de operación, responsivas de instalación de luz y gas, fumigaciones dos veces mínimo por año.

Empero la gestión no ha de entenderse como una suma de requerimientos académico-administrativos, más bien, debe ser estratégica, y basarse en disciplinas pertinentes para la

---

<sup>3</sup> Vid. De la O Casillas, José Alberto, Modelo Educativo. SEP. Recuperado el 14 de abril de 2018 de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688La+Gestion+Escolar.pdf>

realización de la administración y organización escolar; conviene que parta del estudio de modelos de administración escolar, incluidos los tradicionales, y que se base en teorías de división funcional del trabajo. La importancia que tiene el trabajo en equipo es esencial, así como la apertura al aprendizaje y a lo nuevo; esto es, una cultura organizacional unida por una visión de futuro, con intervenciones sistémicas para impulsar procesos de cambio cultural. La gestión educativa en una estancia infantil debe fundamentarse en el diseño de situaciones a reinventar para lograr los objetivos, y ha de implicar, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa; ello se podrá concretar a través de procesos de planificación estratégica que permitan diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales.<sup>4</sup>

Concideramos que la gestión educativa que mediante estudios y análisis se aplicaron en la Estancia Infantil Mélody para trabajar con los niños son apropiadas, pues nos indica cómo realizar un trabajo funcional, aun así, el personal docente debe tener más preparación, como lo es la Licenciatura en Preescolar, pues cuando aprenden, entre otras cosas, lo que son las etapas del desarrollo cognitivo de Piaget, logran enfocar mejor sus planeaciones, estas son:

Etapa sensorio-motora

Etapa pre-operacional

Etapa de las operaciones-concretas

Etapa de las operaciones formales

El personal docente realiza sus planeaciones de los momentos del día incluyendo cada etapa, de esta forma tienen más claro cómo realizar el trabajo.

En la estancia infantil “Melody” se da atención a niños y niñas de uno a seis años de edad; como ya mencionamos, es importante tener conocimientos sobre los estadios del desarrollo cognitivo de Piaget, principalmente el sensorio-motor (0 a 2 años) y pre-operacional (2 a 7

---

<sup>4</sup> Vid. *Guía para la Organización y Funcionamiento del Modelo Educativo*. SEP. Recuperado el 14 de abril de 2018 de <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

años) pues son las etapas que se manejan en esta estancia infantil con preescolar. A continuación las exponemos muy brevemente:

Sensorio-motor: realizar estimulación a niñas y niños de 0 a 2 años de edad. Son experiencias de escuchar, ver, y de interacción física, como tocar, chupar, cojer, pisar. En esta etapa, los bebés se estimulan con ejercicios de coordinación, fuerza, equilibrio, lenguaje, atención. El hecho de que el bebé vea un objeto, implica que el objeto existe; después, aunque se encuentre el niño en otra parte, sabe que las cosas están en algún lugar.

En esta etapa comienzan sus actividades físicas, como es el arrastre o gateo, hacia adelante, atrás o sentado. Sus brazos se fortalecen al igual que sus piernas. A los 18 meses, antes de los dos años, ya deben caminar; las caídas son frecuentes mientras van adquiriendo práctica.

La etapa pre-operacional: se encamina a niñas y niños de 2 a 7 años de edad. Piaget dice que los niños todavía no comprenden lógica concreta y no pueden manipular mentalmente la información.

En la estancia infantil Melody nos ocupamos de estas dos etapas. Realizamos actividades con las cuales logramos que los niños alcancen su maduración y así estarán listos para su siguiente etapa escolar. En este sentido nos es indispensable considerar los procesos de asimilación y acomodación:

Asimilación: Consiste en la interiorización o internalización de un objeto o un evento a una estructura comportamental y cognitiva preestablecida.

Acomodación: Se refiere en la modificación de la estructura cognitiva o del esquema comportamental para acoger nuevos objetos y eventos que hasta el momento eran desconocidos para el aprendiz.

## Algunos momentos historia de la gestión educativa

La historia de la gestión educativa es vasta y data de hace siglos; ha habido investigaciones de pedagogos, psicólogos, sociólogos y filósofos de la educación, quienes se han dado a la tarea de buscar la forma de conseguir una enseñanza más clara y de fácil comprensión para los estudiantes, y preparar cada vez con más conocimientos a los profesores, por quienes también se han preocupado para que puedan tener mejores técnicas de exposición, más claras para sus alumnos. No haremos, en realidad, una historia completa, ni siquiera representativa, de la gestión educativa, sólo tomaremos algunas muestras útiles para los fines del presente trabajo, en torno a ideas y métodos de enseñanza pensados en niños.

Hacia el siglo XVII, el Pedagogo Juan Amós Comenio, quien nació el 28 de marzo de 1592 en Nivnice, Checoslovaquia, y falleció el 15 de noviembre de 1670, propuso en 1673 nuevas ideas en la forma de enseñar, para que los alumnos aprendan por gusto, que sientan la alegría de aprender y que estudien no por obligación sino por deseo. Realizaba un manual escrito para que los niños iniciaran el estudio del latín por medio de conversaciones latinas; la novedad de su método consiste en comenzar hablando, como el niño aprende la lengua materna, en lugar de empezar memorizando las reglas.

En Fulnek, pequeña ciudad de Moravia en donde permaneció hasta 1621, inició la aplicación de su método activo: “aprender haciendo”, que era totalmente desconocido. Ilustraba a los alumnos con una sonrisa radiante, les explicaba primero la lección para que la entendieran, posteriormente, ayudaba a que sus alumnos elaboraran los conceptos explicados, hasta quedar fijos en la memoria; por último los ejercitaba en cosas prácticas de la vida. De allí que “El sistema de Comenio se basa en estos tres pasos: comprender, retener y practicar; quedando sintetizado en tres voces griegas que Comenio repetía a menudo: *autopsia*, *autocracia* y *autopraxia*”.<sup>5</sup>

Ayudar al desarrollo del autoaprendizaje es, entonces, parte de una propuesta de procedimiento gestivo que data de siglos; pero nos detendremos más ampliamente en uno

---

<sup>5</sup> Prado Dagnino, Ximena, *Juan Amós Comenio: el fundador (protestante) de la didáctica*. BITE. 11 de abril de 2022. Recuperado el 7 de septiembre de 2022 de: file:///C:/Users/Public/Documents/Comenio.pdf

de los grandes personajes cuyo método sigue en la actualidad siendo reelaborado, por centrar sus propuestas de acción en el resultado útil y práctico para el niño:

En 1746 nace Johan Heinrich Pestalozzi, en Suiza, Pedagogo reformador de la educación en el siglo XVIII. En 1775 fundó una escuela para pobres; en ella sus alumnos trabajaban alternativamente en las faenas del campo y en las tareas académicas. De esta manera, sentó las bases de la Escuela de Trabajo. Pero no sólo proporcionó el aprendizaje de un oficio, también propuso una reforma completa donde se proporcionaría una educación más democrática. Perfeccionó, además, los métodos de enseñanza de lectura, lenguaje y cálculo.

La currícula diseñada por Pestalozzi la integraban el desempeño docente, el papel de la escuela y el concepto del alumno: el desempeño docente implicaba que el educador no fuera una figura autoritaria, sino estar al servicio de las necesidades del alumno. El papel del alumno fue que la concepción del establecimiento escolar estaba muy ligada a la enseñanza del oficio, más que escuelas eran talleres; y el concepto del alumno fue el recibir una confianza muy grande en sus capacidades como niño.

El principal objetivo de Pestalozzi fue el de adaptar el método de enseñanza al desarrollo natural del niño, que debería aprender de sus mismas experiencias.

Pero dejemos el siglo XVIII y pasemos por alto casi doscientos años de gestión educativa, no porque carezcan de importancia, sino por razones prácticas para el presente trabajo, y ubiquémonos en la modernidad.

El concepto de gestión nace con el desarrollo de la modernidad y la postmodernidad. La administración lo hace a finales del siglo XVIII europeo, pero tuvo su desarrollo teórico importante durante el siglo XIX. La gestión educativa data formalmente de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina.

En esos tiempos era una disciplina con un desarrollo muy incipiente; no era muy específica, debido a que había formas muy recientes para enseñar contando con teoría y práctica. No

siendo exactamente una disciplina teórica, el contenido disciplinario se basaba tanto en los contenidos de la gestión como por lo común de su práctica.

Después de esto, han sido importantes los modelos de desarrollos económicos y sociales para la concepción de modos de actuación de la gestión. En los años 70 existían dos procesos desintegrados, que eran la planificación y la administración.

La planificación era responsabilidad de personal que tenía esa tarea, ellos planeaban, fijaban objetivos y determinaban las acciones que había que realizar. La administración, naturalmente, era un trabajo propio de los administradores, que eran los que realizan la ejecución de los diseños que presentaban los planificadores.

En cuanto a los sistemas educativos centralizados, fueron hechos bajo el modelo simplemente administrativo, y también con el más específico administrativo pedagógico. En el primero, el modelo administrativo, los centralizadores fueron los directivos, y en los administrativos pedagógicos, fueron los docentes. Actualmente los dos procesos, tanto administración como planificación, son utilizados en la gestión.

En la década de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, logra importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual crea transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas, lo mismo que en el sector educativo.

La gestión escolar se transformará para mejorar la calidad de la educación, este proceso de cambio se dará durante un largo plazo, que se centrará en el conjunto de prácticas de los actores escolares: directivos, docentes, alumnos, padres de familia.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Gestión educativa. Un nuevo paradigma*. Buenas Tareas. Publicado el 11 de noviembre de 2012. Recuperado el 7 de septiembre de 2022 de: <https://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Educativa-Un-Nuevo-Paradigma/6314976.html#:~:text=La%20gesti3n%20educativa%20data%20delos%20a3os%20sesenta%20en,constituye%20en%20fuerte%20relaci3n%20entre%20teor3a%20y%20pr3ctica.>

Se hacen análisis de algunas de las principales reformas provinciales de la gestión escolar implementadas desde mediados de la década de 1980 en Argentina, éstas se relacionan con políticas y tendencias en el gobierno de sistemas educativos.

Las políticas, no obstante, encuentran varios obstáculos derivados del contexto de desigualdad social. La ampliación de la participación se dificultó por esta situación.

En Chile se ha realizado una inversión de recursos en el sistema escolar, los resultados de procesos educativos medidos a través de diversos instrumentos de evaluación como la Prueba de Selección Universitaria y el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), hacen saber que los niveles obtenidos no han sido satisfactorios ni al final ni en la enseñanza media.<sup>7</sup> Surgen a causa de estos escenarios un conjunto de interrogantes: ¿cuál es la realidad organizacional de los centros educativos?, ¿cuál es la estructura que éstos se han dado para responder a las demandas del medio?, ¿hoy cómo se genera el soporte social entre sus actores? Estos son factores para conocer las razones por las que se obtienen dichos resultados.

Si se quiere tener buenos productos en los aprendizajes se debe contar con una clara y eficiente gestión escolar en los centros educativos. Un análisis preliminar nos da a saber que existen tres factores que probablemente estén afectando negativamente la gestión de las organizaciones educativas e influyendo en sus resultados. En primer lugar, la falta de un líder que sea efectivo para que dirija estas organizaciones; en segundo lugar, el desconocimiento de herramientas modernas de gestión.<sup>8</sup>

En el caso de Venezuela,

Las políticas educativas del Estado venezolano, desde la década de los ochenta hasta el presente, se han orientado con mayor fuerza al nivel de Educación Básica, impulsadas por la problemática interna del nivel, ante la necesidad de actualización

---

<sup>7</sup> López, Pablo. *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Estud. pedagóg.* Universidad Austral de Chile Valdivia [online]. 2010, vol.36, n.1, pp.147-158. ISSN 0718-0705. Recuperada el 19 de octubre de 2022 de:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052010000100008>.

<sup>8</sup> *Vid. Idem.*

del personal docente y mejora de sus procesos, estructura y funcionamiento, bajo la consideración de que la Educación Básica es un espacio socio-educativo prioritario para ampliar la cobertura y la atención a la mayor cantidad de población en edad escolar, con necesidades apremiantes de formación.

En este contexto, las organizaciones de Educación Básica, en especial las del sector oficial, presentan problemas en la gestión académica y administrativa, [...] que afectan los procesos curriculares y organizacionales e inciden de forma negativa en la práctica pedagógica.

Discutir sobre la gestión académica y administrativa refiere a una serie de procesos curriculares que implican no sólo los de enseñanza-aprendizaje desarrollados en el aula, sino también la gestión de los procesos administrativos que realiza la escuela para lograr los objetivos de la educación. De allí que, la gestión debe ser asumida como una totalidad en la que todos sus elementos se articulen en una red a través del recorrido que abarca la praxis curricular en la organización escolar.<sup>9</sup>

En cuanto a la democratización de la gestión escolar en Argentina, se tenía una preocupación por la forma de racionalizar la administración y se promovía desde el gobierno nacional, una idea autónoma escolar basada en criterios de eficiencia y del nivel educativo definido. Las políticas de ampliación encontraron varios obstáculos derivados del contexto: la desigualdad social, las culturas institucionales predominantes y la ausencia de una clara concepción de las condiciones e implicaciones de un ejercicio de políticas democráticas en la escuela.

En las políticas se incluyeron disciplina física, reducción del gasto público, liberalización de las importaciones, competencias y privatizaciones de autogestión para lograr sus metas.

Ahora, en términos generales, y en el contexto internacional, la operación y la descentralización de la gestión escolar tienen cuatro modelos de control.

---

<sup>9</sup> Inicarte, Alicia; Marcano, Noraida y Reyes, María. *Gestión académico-administrativa en la educación básica. Revista Venezolana de Gerencia*, Año 11, No. 34. 2006. ISSN 1315-9984.

Primer modelo; de control administrativo. Deja la responsabilidad en el director de escuela bajo regulaciones burocráticas (controles de procedimientos y de resultados por parte de organismos estatales) en el área de administración del personal y de recursos financieros.

Segundo modelo; de control profesional. Deja la responsabilidad en el director y los maestros, bajo regulación burocrática y en áreas que pueden incluir lo administrativo y lo pedagógico (por ejemplo, decisiones sobre el currículum).

Tercer modelo; de control comunitario (aparentemente el que responde mejor al objetivo de democratización de la gestión). Incluye una participación equilibrada de profesionales, de padres o miembros de la comunidad local para cualquier toma de decisiones concernientes a las escuelas, regularizando democráticamente y abarcando varias áreas administrativas y pedagógicas.

Cuarto modelo; control comunitario, el de mercado. Le da más poder a la corporación a cargo de la administración de la escuela, permitiendo tener autonomía al tomar decisiones en cualquier aspecto administrativo o pedagógico, y con respecto a la regularización de la competencia en alumnos, e incluso en la forma de elegir escuela por parte de los padres.<sup>10</sup>

Hasta antes del actual gobierno, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica en México había sido una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, la cual formó parte de una política educativa que pretendía la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo. Este proyecto fue desarrollado e impulsado desde el año 2001 por el Programa Escuelas de Calidad.<sup>11</sup>

En las escuelas Fe y Alegría Zulia (radican en Venezuela, Cuba y en el municipio de San Francisco), los docentes y los equipos directivos son piezas importantes para conseguir la buena calidad educativa que se ha promulgado. Esto se concreta en los proyectos de

---

<sup>10</sup> Gorostiaga, J. *La democratización de la gestión escolar en la Argentina*, Archivos Analítico de Políticas Educativas, 15, 2, 6. 2007.

<sup>11</sup> *Vid. Guía para la Organización... (op. cit.)*

educación que construye, formula y ejecuta para poder responder a las exigencias y demandas de su entorno.

Desde el año 1999-2000 la coordinación pedagógica Zonal de Preescolar, I y II Etapa, de Fe y Alegría Zulia, ha puesto en práctica un plan de acompañamiento, seguimiento y formación docente, donde participan los coordinadores pedagógicos y equipos directivos de los 17 centros que existen en el Zulia, para así reforzar su formación y gestión pedagógica, y constatar el impacto del proceso pedagógico en el aprendizaje de los estudiantes.

Este trabajo, puede decirse, que está dentro de lo que se denomina investigación-acción, pues viene del análisis y reflexión sobre la praxis educativa de los directivos de los docentes; estos, con el correcto asesoramiento y seguimiento, orientaron el cambio del centro educativo correspondiente para una gestión educativa eficiente que, entre otros logros, consiguió una cultura escolar de organización, participación, sistematización, revisión, evaluación de los aprendizajes en el desarrollo de competencias, ya sea grupales o individuales en todos los actores del hecho educativo.

Para saber de esta metodología para cambio en las escuelas que participaron en el plan, se procedió a buscar en ellas evidencias sobre su hacer, su cultura, su historia, sus experiencias; en suma, el currículo oculto hecho en los centros educativos desde la gestión escolar.<sup>12</sup>

Concluyendo este apartado, la gestión educativa es entonces un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación y se ha tomado de los desarrollos teóricos-prácticos.

Tiene aún bajos niveles de autenticidad como disciplina moderna, ya que, aunque sus antecedentes son ya antiguos, es de reciente desarrollo, aún en formación teórica y práctica.

Hemos finalizado, pues, este breve recorrido histórico con la experiencia cubana-venezolana porque es en ella donde encontramos un modelo de gestión acorde con los

---

<sup>12</sup> Cf. Pérez Esclarín, Antonio. *Fe y alegría en San Francisco, Zulia. Revista SIC*. Caracas, Centro Gumilla. Publicado el 1 de junio de 2009. Recuperado el 20 de septiembre de 2022 de: <http://revistasic.gumilla.org/2009/fe-y-alegria-en-san-francisco-zulia/>

principios expuestos para nuestro proyecto en la Estancia Infantil Mélody. No queremos decir con ello que se esté haciendo directamente lo mismo, pues son grados educativos y contextos diferentes, pero Fe y Alegría Zulia sí es un modelo importante a considerar. Sobre la Estancia Infantil Mélody detallaremos más adelante, por lo pronto nuestra preocupación es la gestión participativa como instrumento de la calidad.

### **Gestión participativa en la calidad**

La calidad la encontramos en cualquier ámbito de vida, en lo que deseamos destacar como atractivo o valioso, en lo que llamamos excelencia o trabajo bien hecho, o en aquello que se quiere reconocer;<sup>13</sup> suele concebirse como un deseo de perfección, como una meta a alcanzar, pero a la cual nunca se llega del todo.

Esta concepción, propuesta por Álvaro Marchesi Ullastres y Elena Martín Ortega tiene un elemento subjetivo, y se fundamentan en las necesidades del beneficiario, por lo que los parámetros para medir calidad no son sólo para medir características intrínsecas de un producto o servicio.

Lo anterior se ha superado, según las características objetivas de los resultados o servicios, a un enfoque que incorpora elementos de subjetividad, lo cual hace al concepto de calidad apartarse de la consideración del costo como su fundamento y lo convierte en un concepto dinámico, llegando en la actualidad a referirnos a la gestión de calidad o gestión bien hecha.

Una gestión de calidad debe basarse en un modelo que hace uso intensivo de las personas y no del capital físico o financiero de una organización.

Esta forma de observar hace que se enfatice la necesidad de las organizaciones de lanzar un buen producto al exterior, además de funcionar bien internamente, “Si se logra un buen funcionamiento interno y que los trabajadores se sientan bien tratados y a gusto en la

---

<sup>13</sup> Marchesi, A., Martín, E. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.

organización, éstos querrán agradar a los benefactores; Albrecht (1995), señala que ‘Los empleados descontentos son terroristas.’”<sup>14</sup> Quiera hacerlo o no, son capaces de destruir la calidad del servicio desde la base.

“El concepto de calidad ha evolucionado desde una visión tradicional como plantea Cantón, Gaziel, Wamet (2000), a una visión transformadora.”<sup>15</sup>

Aterrizando el tema en lo que aquí nos preocupa, recuperar lo aprendido es una importante labor, sobre todo cuando el saber se ha generado por muchos. Los colectivos escolares con base en referentes teóricos, metodológicos, experiencias y actitudes profesionales, han realizado cambios para mejorar su gestión y tomar decisiones en pro de mejores resultados educativos.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica es una posibilidad para que las escuelas, equipos de supervisión y todo el sistema en su conjunto alineen esfuerzos y propósitos, desarrollen nuevas prácticas y formas de relación que les permita obtener mejores aprendizajes, logros educativos y un perfil de egreso conveniente.

La gestión educativa se determina en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente; en ésta se definen objetos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores de acuerdo con el tipo de educación, y desde la política o estrategias generales del Estado.

En tanto la gestión docente nos sirve para la investigación y extensión y la administración educacional para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la gestión educativa se reflexiona como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.

---

<sup>14</sup> Albrecht, K. *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Paidós, 1995. *Apud.* en López Alfaro, Pablo, *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Revista Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas. Vol. II, n.º 4, julio-diciembre 2011. ISSN 2346-0377, pp. 113-140. Recuperado el 20 de septiembre de 2022 de: <https://nuevosparadigmas.ilae.edu.co/index.php/IlaeOjs/article/view/203/441>

<sup>15</sup> Cantón Mayo, Isabel; Haïm Gaziel y Marc Warnet. La calidad en los centros docentes del siglo xxi. Propuestas y experiencias prácticas, Madrid, La Muralla, 2000. *Apud.* en Idem.

En las escuelas la gestión gerencial se desarrolla con una sucesión de acontecimientos históricos, estos contienen procesos de transformación y se realizan constantemente con la intervención de enfoques disciplinarios.

De este modo es casi natural pensar que si en el trabajo gerencial existen factores de distintas ciencias: psicológicas, tecnológicas, sociológicas, humanistas, entre otras, las cuales categóricamente dan un sentido a las actividades del quehacer humano, entonces el paradigma positivista pareciera no ser el más adecuado para comprender y generar respuestas a las múltiples exigencias propias. La gestión escolar tiene una responsabilidad sin precedentes en la actual coyuntura caracterizada por la globalidad, para no caer en el economismo de la incertidumbre de la ultranza. En definitiva, requiere decisiones con un contenido ético que coadyuve al logro de convivir garantizando la existencia y vida planetaria para el porvenir ideal alcanzable.<sup>16</sup>

La educación escolar chilena, como ya lo hemos planteado, ha padecido una crisis. Por una parte, el problema de la cobertura ya ha sido resuelto por el sistema actual pero no puede decirse lo mismo en lo que se refiere a la calidad. Las formas que se han usado para medir el aprendizaje de los alumnos, han arrojado bajas cifras en los niveles de aprendizaje.

Por esta razón los actores en la educación en este país propusieron varias medidas, a veces contradictorias. Algunos buscan aumentar los recursos destinados a los establecimientos, subiendo el monto de la subvención escolar. Otros, radicales, proponen la eliminación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE).

Se cree lógico que antes de entrar a la discusión acerca del aumento de recursos para la educación o acerca de modificaciones más estructurales, deben ser revisadas las buenas prácticas que se están implementando con el actual sistema educacional. Estas demostrarían que aunque fuera con bajos recursos y estando sometidos a los típicos problemas estructurales, se puede incrementar la calidad de la educación. Así, una buena gestión escolar ha logrado que escuelas vulnerables obtengan muy buenos resultados de calidad.

---

<sup>16</sup> Pulido, Sirse; Siracusa, Giuseppe; Ardiles, Arlene, "Reflexión transdisciplinaria acerca del deber ser de la gestión escolar en Venezuela." *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, núm. 55, julio-septiembre, 2011, pp. 420-433, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Diversos son los factores trascendentes en el aprendizaje de los alumnos, algunos de ellos son ajenos al sistema educacional propiamente dicho, pero otros consisten justamente en el marco regulatorio y en las distintas potestades públicas apegadas a la educación. A nuestro juicio este último grupo de factores son los más relevantes.

En las escuelas que se encuentran en condiciones de pobreza, tanto en Chile como en cualquier otro país, lo usual es que los resultados de medición de calidad sean bajos, sin embargo, existen algunas instituciones educativas que han logrado grandes éxitos académicos.<sup>17</sup>

La gestión escolar se vinculó a la calidad de la educación desde el momento en que se comenzaron a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa entre los años 50 y 80 con la influencia determinista que exigen las condiciones socioeconómicas y culturales en el aprendizaje de los alumnos, lo cual posteriormente dio paso a los conceptos de escuelas efectivas y enseñanza efectiva enfocados en la toma de decisiones y la calidad del aprendizaje.

La gestión escolar no se refiere a la administración de una escuela, requiere siempre un responsable con la habilidad de un gran líder vinculado a formar alumnos. Está asociada con la planeación escolar puesto que denota acción de carácter creativo.

La gestión escolar tiene que ver con la calidad que la institución educativa genere. La calidad de educación básica está compuesta de cuatro elementos según esta explicación y son: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia de la educación.

Relevancia de la educación.

La educación de calidad es relevante en tanto que corresponde a las necesidades e intereses del niño como persona; se preocupa por identificar los futuros decenarios, los requerimientos y exigencias que el medio impondrá al niño. Debe formar alumnos críticos

---

<sup>17</sup> Bravo Rojas, Mauricio y Sergio Verdugo Ramírez. “Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza.” En *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2007, Vol. 5, No. 1. Pp. 121-144. Recuperado el 21 de octubre de 2022 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55100107>

y participantes; por lo tanto, la relevancia es el componente más importante de la calidad de la educación. Sus objetivos son que el niño o niña pueda sobrevivir entendiendo el entorno y afrontando la vida en cualquier punto del planeta que se halle, a través de las habilidades fundamentales para comunicarse oralmente, o por escrito, para obtener información, para analizar críticamente el entorno, para sintetizar, resolver problemas y contribuir a la solución de otros.

Si el niño o niña ya conoce y valora su contexto específico, por lo tanto la escuela podrá ir abriendo horizontes, pero siempre volviendo al contexto del niño para ejemplificar lo aprendido.

Pero no todo recae meramente en la escuela; la relevancia del proceso de aprendizaje depende de los apoyos curriculares materiales y actualizaciones de los docentes para que esto se logre en diferentes contextos.

La gestión escolar asume que el colectivo escolar, a su vez, asume el objetivo de la relevancia de la comunidad externa, recupera el contexto y valores que el docente establece. Esto involucra una programación de aulas relevante que recurre a la comunidad y sus integrantes como fuente de conocimiento e implica la instalación de mecanismos de monitoreo y evaluación de la relevancia

Eficacia de la educación.

Es la capacidad de un sistema educativo para lograr los objetivos relevantes con la totalidad de alumnos que deban cursar el nivel en el tiempo previsto para ello; los objetivos de la eficacia son la cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.

Equidad de la educación

Reconoce que diferentes tipos de alumnos acceden a la educación en diferentes puntos de partida. La equidad implica dar más soporte a quienes más lo necesitan a través de apoyos diferenciales que garanticen que los objetivos de la educación se logren. De aquí surge la perspectiva de responsabilidad de cada escuela; una escuela no es la misma cuando se

preocupa por evitar la deserción, no obstante, en ocasiones el mismo sistema las obstaculiza.

Aquí entra la gestión escolar, pues requiere de un proceso de planeación que permita diagnosticar, definir lo que hay que hacer para aumentar la cobertura y abatir los índices de deserción y reprobación para mejorar los resultados del aprendizaje, para ello debe existir una colaboración entre escuela comunidad y padres de familia.

#### Eficiencia de la educación

Se refiere al óptimo empleo de los recursos para obtener los mejores resultados, es decir evita el desperdicio de recursos y está enfocado en el funcionamiento eficiente.

En síntesis, encontramos la gestión escolar en los cuatro componentes del concepto de calidad de la educación: la gestión como planeación de liderazgo, la gestión como trabajo colegiado, la gestión como distribución y petición de cuentas de responsabilidades por la calidad a cada miembro del personal escolar, la gestión como estrecha vinculación y colaboración con los padres de familia y la comunidad, la gestión como preocupación central por el aprendizaje y por su relevancia, y la gestión como evaluación retro alimentadora permanente.

La vinculación entre calidad en la educación y gestión escolar se ha visto reforzada por la creciente investigación sobre escuelas efectivas, estos estudios han sido objeto de varias meta análisis que pretenden hallar las variables vinculadas con la calidad de aprendizaje de los alumnos. Estos estudios meta analíticos agrupan variables que están relacionadas con el rendimiento de los alumnos; son:

#### Liderazgo profesional.

Recae en el director para estar al tanto de lo que ocurre en las aulas, lo que hacen los maestros y los apoyos que requieren; el liderazgo debe ser firme con un sentido claro, participativo y académico.

#### Visión y metas compartidas.

Se trata que alumnos y equipo de trabajo compartan lo que se quiere lograr con ayuda del personal escolar, los docentes y los padres de familia, colaborando colegiadamente.

Ambiente de aprendizaje

Consiste en tener un ambiente ordenado agradable y atractivo, lo que conlleva a tener un alto índice de aprendizaje.

La actividad escolar, como centro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en una escuela efectiva respeta el tiempo destinado a la enseñanza; el éxito académico inspira las actividades de alumnos y maestros; lo académico está por encima de lo cultural, lo socio afectivo y lo deportivo.

Enseñanza con propósitos claros.

Los maestros planean el día, semana y mes; se organizan eficientemente para cubrir las actividades previstas; las lecciones están estructuradas, el proceso y los objetivos son claros para los alumnos.

Altas expectativas.

Para que las expectativas sean altas, es indispensable la confianza del director en el personal; la búsqueda de logros potenciales a travez de un programa que presente continuos desafíos a alumnos y maestros, manteniendo el interés de los niños y añadiendo la valoración de la cultura de la comunidad por parte de la escuela, pues el fracaso escolar y deserción se producen por discriminación racial o cultural de la sociedad.

Refuerzo positivo.

Es la práctica de retroalimentación positiva a los alumnos por parte de los maestros y por parte del director; debe proporcionarse cuando hay motivos para alentar.

Monitoreo de los avances.

Supone la planeación y reuniones periódicas del personal de la escuela. Como consecuencia de los monitoreos, se encuentra el desarrollo del personal y la evaluación de los resultados.

Participación de los resultados.

Incluye el desarrollo de autoestima entre los alumnos, la concesión entre ellos, y oportunidades de participación en disposiciones y actividades que requieren responsabilidad.

Relación con la familia.

Está ligada con los niveles de aprendizaje; abarca múltiples formas, desde el interés de los padres por enviar a sus hijos regularmente a la escuela, hasta la posibilidad de asumir algunas responsabilidades de carácter educativo dentro de la misma.

El tipo de relación dependerá del nivel cultural del medio y de la edad de los alumnos.

Organización de aprendizaje.

Esta variable parte de que la escuela es una organización en donde todos aprenden, incluidos docentes y directivos.

Algunas de las escuelas han logrado altos niveles de aprendizaje; son la excepción y no la regla. Para que estas escuelas dejen de ser excepcionales y se conviertan en norma es necesario establecer una política educativa vigorosa, innovadora, cálida, cercana a la escuela, evaluadora, que pida cuentas pero que brinde apoyos para que la gestión escolar se vincule con la calidad educativa. Se requiere un sistema educativo que modifique cualitativamente las formas tradicionales de relacionarse con la escuela y comience a servirla.<sup>18</sup>

En Perú, el profesor Javier Jesús Echevarría Escibens sostiene que se tiene ocho compromisos de gestión escolar. Vale la pena referirlos:

---

<sup>18</sup> Sylvy, Schmelkes, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Puebla: Acude. Hacia una Cultura Democrática, 2010.

-Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto se utilizan los resultados de las evaluaciones que se haya realizado.

-Retención anual de estudiantes; es decir, que los estudiantes permanezcan en los planteles y concluyan sus estudios.

-Cumplimiento de la calendarización planificada por las instituciones educativas públicas y privadas. Es necesario garantizar que el uso del tiempo en la institución educativa sea todo el tiempo con fines pedagógicos. Esto no se puede lograr sin una participación de la práctica docente con el fin de lograr mejores aprendizajes.

-Uso pedagógico del tiempo durante las sesiones de aprendizaje en las instituciones educativas públicas. El equipo directivo ha de acompañar la práctica docente y hacer que se cumpla la meta de aprendizaje para los estudiantes, cuidando el uso pedagógico del tiempo.

-Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje en instituciones educativas públicas.

-Uso correcto de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje en instituciones de educación pública.

-Gestión de clima escolar en instituciones educativas públicas y privadas. La escuela debe ser un lugar acogedor, querido y seguro.

-Implementación del plan anual de trabajo (PAT) en instituciones educativas públicas. Requiere la intervención activa de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa para así lograr un gran año escolar.

Todos estos puntos mejoran el resultado de aprendizaje: mejor uso del tiempo en la institución educativa, mejores prácticas pedagógicas, mejor clima institucional y mejor servicio educativo, atractivo y eficiente, mejor educación y desarrollo para todos.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Echevarría Escribens, Javier Jesús. *Ocho compromisos de gestión escolar*. [Video] Ministerio de la educación del Perú. Publicado el 2 de mayo de 2015. Recuperado el 24 de octubre de 2022 de: <https://www.youtube.com/watch?v=NDSpLsGCnNg&app=desktop>.

Para finalizar este apartado, haremos alusión a lo que el doctor Juan Casuassus (filósofo chileno) nos dice en su libro *La escuela y la (des)igualdad* respecto ciertos paradigmas que están cambiando. Basándose en los conceptos cerebro emocional y cognoscitivo, sostiene que ahora se mueve la aceptación de que también hay pensamiento de carácter subjetivo, más dentro de nosotros; según esto, debe reconocerse tanto el cerebro emocional como el racional. Aceptar que es mucho más grande el cerebro emocional, quiere decir que está sucediendo una forma de cambio para apreciar los tipos de conocimiento, y valorarlo implica comprender variables de desarrollo justo en el ámbito del conocimiento subjetivo.<sup>20</sup>

Por ejemplo, ahora se está considerando la posibilidad de que la sanación psicológica, que viene del mundo racional del lenguaje, forma parte de ese otro mundo, que es el emocional, pues en la base de cada decisión están las emociones; incluso, en las disciplinas más racionalistas está apareciendo también como base el mundo emocional, por ejemplo, en la economía.

Si se quiere conocer lo que sucede en nuestro cerebro de manera objetiva, sabemos que por medio de electrodos se puede hacer estudios, o con un scanner se percibe datos a manera de lucecitas; sin embargo, también es posible moverse hacia otro ámbito, y revisar las informaciones de carácter subjetivo, que por cierto, son abundantes.

Así pues, es en el terreno subjetivo donde surgen la acción y la empatía que mantiene las conexiones. El reconocimiento del mundo subjetivo es entonces fundamental e implica el cambio del paradigma. El análisis de lo objetivo más lo subjetivo está generando formas de actuar más integrales y potentes.

Somos seres que hasta hace poco no éramos, tenemos cuerpos emociones y lenguaje. Partir de este principio para obtener información es cambiar la imagen que tenemos de nosotros mismos. Antes la educación era ser seres racionales, ahora se enseña la racionalidad. Del mundo subjetivo surge la acción, y de allí la capacidad para formar seres racionales.

---

<sup>20</sup> Casassus, Juan, *La escuela y la (des)igualdad*. Pref. de Alain Touraine. Buenos Aires: Lom Eds., 2003. (Colec. Escafandra)

## **Liderazgo**

Para concluir este marco teórico en uno de los aspectos que más nos interesa en el presente trabajo, y al cual los apartados anteriores nos han llevado, entre otras cosas, encontramos que en el desarrollo del proceso de gestión se debe tener la responsabilidad fundamental del director (pero no es el que realiza todas las tareas). Debe:

1. Planificar
2. Controlar
3. Definir objetivos
4. Tomar decisiones para solucionar problemas
5. Encabezar la comunicación
6. Capacitar al personal
7. Ejercer influencia del poder<sup>21</sup>

Las escuelas, como comunidades educativas de aprendizaje integradas, se forman con maestros, personal administrativo y obrero, alumnos, padres representantes, comunidad y equipo directivo, todos participan con los docentes en la educación.

No obstante, el liderazgo es muy importante para un dirigente como parte de su capacidad para organizar una escuela.

Es importante el conocimiento que el director del plantel debe tener; un nivel importante de estabilidad emocional, pues éste es un mundo de cambios permanentes, exige una reestructuración constante de la institución para que no quede atrasada en su estructura. Los cambios culturales generan ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el deterioro de la tarea institucional.

---

<sup>21</sup> *La gestión educativa*. Educando. Recuperado el 26 de abril de 2018 de:  
<http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

El rol de director implica también calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio que permita reestablecer los equilibrios correspondientes; quizá el pensar anticipadamente en equipo las posibles variables del cambio que implican cada reestructuración pueda ser una solución; lo mismo utilizar racionalmente las agendas de trabajo como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

La tarea directiva se puede organizar en cuatro dimensiones:

1) La dimensión organizacional ( estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica-didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza

-El valor otorgado a los saberes

-Los criterios de evaluación

-Las teorías de la enseñanza

#### 4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales)

-Las demandas, exigencias y problemas con elación al entorno institucional.

El director debe ser entusiasta con el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando la tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer.

En la gestión cada Director de escuela tiene una teoría de la acción humana, tiene una idea de cómo lograr que las personas hagan lo que el directivo quiere; esto es el meollo de la gestión, la gestión en movimiento, la administración. Es necesario aprender a pedir para que los demás digan sí. En estas cosas, aparentemente pequeñas, podemos ver el mundo de la subjetividad con que finalizamos el apartado anterior, y tiene que ver con la sensibilidad. En la condición de una petición está una acción específica.

Cuando se pide algo tiene que ser una acción concreta positiva y no peticiones negativas; es necesario explicar mejor lo que queremos. Es decir al realizar la petición debemos ser muy claros. La motivación extrínseca, el miedo, la culpa o la amenaza no siempre garantizan los resultados. Si se quiere lograr que la petición se haga, es propicia para la calidad la motivación intrínseca: “me gusta hacerlo”. La acción es siempre impulsada por una emoción.

Resulta, a veces, que los profesores que trabajan en escuelas de peores condiciones son los más entregados. Indudablemente, se trata de un problema de gestión. Es común que algunos profesores no quieran hacer su trabajo, y entonces se les amenaza o exige; en la forma puede estar el éxito. Para esto las políticas o mensaje de Estado en las escuelas están estableciendo la motivación extrínseca, como son premios, estímulos o recompensas.

## CAPITULO II

### ESTANCIA INFANTIL MÉLODY

#### **Modelo de Atención Integral**

Para la implementación práctica de los principios teóricos expuestos en el capítulo anterior, partimos de preguntas clave que podrían darnos las acciones a seguir: ¿Qué evidencias presenta nuestro centro que ofrezca información sobre los procesos allí vividos? ¿Cuál es la dinámica que se genera en los procesos pedagógicos de la gestión escolar que permita el desarrollo de la competencia comunicativa en los docentes? ¿El desarrollo de competencias comunicativas orales y escritas en los docentes ha sido un propósito de nuestra estancia? ¿Cómo se desarrollan tales competencias durante los procesos de gestión escolar?

Entre los logros más importantes está el desarrollo de la capacidad de la dirección y docentes para lograr una comunicación efectiva. Así, hemos tomado como punto eje para este trabajo de grado la siguiente interrogante. ¿Cómo se desarrolla en los docentes las competencias comunicativas orales y escritas en los procesos de gestión escolar?

Primero expondremos con brevedad el modelo implementado, para después ilustrar nuestro trabajo con el acontecer diario.

En la Estancia Infantil Melody , tomamos la gestión educativa con el *Modelo de Atención Integral del Programa de Estancias Infantiles* que tuvo su implementación al inicio de la década anterior. Según quien fuera responsable del Sistmea Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, Cecilia Landerreche Gómez Morin, fue realizado con la integración de la experiencia y conocimiento de expertos y las nuevas tendencias mundiales respecto a

la Educación Inicial; éstos dieron como resultado el Primer Modelo de Educación Inicial del país.<sup>22</sup>

Dicho Modelo de Atención Integral se elaboró en agosto de 2010. Participaron asistentes y supervisores de diferentes entidades federativas de la República Mexicana con la finalidad de reunir información sobre experiencias de trabajo. Según el documento que ellos elaboraron, se realizó tomando en cuenta que los niños son seres con dignidad humana, capaces de realizar decisiones por sí mismos, que deben ser respetados, escuchados y que necesitan oportunidades para fortalecer sus procesos de maduración física, psicológica, intelectual y social, ya que se encuentran en desarrollo. El objetivo era que los niños alcancen una madurez óptima para facilitar sus relaciones personales y profesionales.

“Un hombre sano tiene su base en un niño que inicia su vida con la adecuada nutrición, los cuidados emocionales necesarios y un ambiente seguro y confortable. Esto es imprescindible para que logre el desarrollo de sus potencialidades y se convierta en un adulto protagonista de su vida social con responsabilidad y creatividad.”<sup>23</sup>

La Guía de Aplicación del Modelo, propone diversas actividades para impactar en el desarrollo de las capacidades de los niños y las niñas. Estas capacidades se han agrupado en cuatro ámbitos de experiencia:

- Conocimiento y cuidado de sí mismo.
- Interacción participativa con el entorno social.
- Interacción y cuidado del entorno físico.
- Pensamiento, lenguaje y creatividad.

---

<sup>22</sup> Gómez Morín, Cecilia Landerreche, “Mensaje de la titular del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.” En *Modelo de atención integral del Programa de Estancias Infantiles*. Ciudad de México. Red de Estancias Infantiles, 2010, p. 3. Recuperado el 14 de abril de 2018 de: <https://sitios1.dif.gob.mx/cenddif/wp-content/uploads/2020/09/35Modelo%20de%20Atencion%20Integral%20del%20Programa%20de%20Estancias%20Infantiles.pdf>

<sup>23</sup> Martínez, Victoria, apud. *Ibidem*, p. 16.

Conocimiento y cuidado de sí mismo.

En este ámbito, por medio de ejercicios, pláticas y audiovisuales fuimos enseñando a los niños a reconocer sus emociones, sus fortalezas, lo que les gusta, lo que no les gusta. El aprendizaje de este ámbito ayuda a mejorar su autoestima y su autoevaluación, así como también hacer que logren una buena inteligencia emocional. Las personas que logran un adecuado conocimiento de sí mismos tienen mayores posibilidades de establecer relaciones sociales saludables y realizan metas como tener éxito en la vida, ya sea personal, laboral o familiar.

Interacción participativa con el entorno social.

Implica desarrollo de habilidades para enfrentarse, y resolver diferentes situaciones y problemas, de tal manera que el resultado sea satisfactorio tanto para uno como para los demás. Por ejemplo, integrarlo en el grupo, escuchar a sus compañeros y respetarlos, dar sus opiniones. Así se logra una buena relación con el entorno social.

Interacción y cuidado del entorno físico.

Trabajamos en un ambiente tranquilo y dotado con todo el material necesario para que los niños y niñas puedan desarrollar sus conocimientos en un lugar bien adaptado. Esto denota confianza y deseos de aprender en los niños y niñas.

Pensamiento, lenguaje y creatividad.

El desarrollo del pensamiento y lenguaje comienza desde el nacimiento y prosigue toda la vida. Con el desarrollo del lenguaje los niños modifican la percepción de la realidad, esto ayuda a construirla mentalmente, así el pensamiento contribuye a la resolución de problemas y permite poner en orden las ideas.

## **Estándares seguidos en la Estancia Infantil Mélody**

Para brindar una buena atención a los niños y las niñas, en nuestra estancia infantil, deben trabajar asistentes educativos, quienes necesitan contar con la Certificación EC0435 en CONOCER, y para el nivel de preescolar, la Licenciatura en Preescolar.

El auxiliar educativo, por su parte, es la persona que por medio del trabajo profesional con niños auxilia a la educadora en la atención psicopedagógica y asistencial. Es necesario contar con habilidades y actitudes positivas para ayudarlos en su proceso de desarrollo de 0 a 6 años. No está por demás insistir que la atención prioritaria en nuestra estancia es para el niño.

Para trabajar directamente con los menores, el personal de la estancia debe saber:

- Identificar problemas de desarrollo y sus características principales.
- Entender la función de los recursos de apoyo.
- Aplicar medidas básicas de higiene y seguridad.
- Propiciar un ambiente adecuado para el proceso de enseñanza.
- Tener conocimientos necesarios para identificar las características del desarrollo.
- Planear y preparar el ambiente, el material y las actividades que se desarrollan.
- Aplicar actividades de aprendizaje para favorecer la iniciativa y la creatividad infantil.
- Valorar el crecimiento físico del niño atendiendo su desarrollo armónico e integral.

Además de lo anterior, una docente dedicada a trabajar con los niños, estrictamente requiere en nuestra estancia las siguientes actitudes:

- Demostrar cariño, comprensión y tolerancia.

-Reflexionar sobre su quehacer educativo.

-Actitud observadora, interesada y de orientación.

-Interactuar con el niño para desarrollar el trabajo diario.

-Responsabilidad, disposición, creatividad y solidaridad.

-Generar un ambiente de confianza y respeto para todos los miembros de la estancia, especialmente para el niño.

La Estancia Infantil Mélody ha procurado, en la medida de lo posible, la implementación de conocimientos con miras a la Certificación del Estándar de Competencia EC0435 de CONOCER.

El objetivo de este estándar de competencia es alcanzar la excelencia en el trabajo en centros de atención infantiles en donde se da atención y cuidado a niñas y niños desde lactantes, maternal y preescolar; al respecto, se pretende el desarrollo integral dentro de esta población infantil.

Para realizar tal certificación no se requiere de un título profesional, puesto que se refiere a trabajos técnicos a realizar, aunque sí se necesita experiencia, por lo menos 40 horas de capacitación y 200 horas de trabajo.

Este trabajo incluye la asistencia en higiene, arreglo personal, cambio de pañal, alimentación y sueño o descanso. Así mismo es requerida la descripción del desempeño del desarrollo de niños, como ya se dijo, lactantes, maternas y preescolares.

Retomando los momentos del día, el trabajo en la estancia se divide en labores con objetivos específicos:

1. Filtro. Promueve la interacción con niños y padres; se revisa que al ingresar al plantel los niños estén limpios y aseados y con materiales que necesiten, esto es según su edad.

2. Saludo. Fomenta hábitos de cortesía e integración grupal, esto lo llevamos a cabo mediante canto, baile y conversación.
3. Higiene. Favorece los hábitos de higiene personal, como es el lavado de manos antes de tomar los alimentos y cepillado de dientes después de estos: desayuno, colación y comida.
4. Actividades:
  - a) Juego de caja. Es individual, se ofrece material a cada niño o niña para que escojan con el que decidan jugar. Los demás niños deben respetar el material de sus compañeros y usar solamente el que escogieron; la docente solamente vigila y de vez en cuando da alguna sugerencia al niño o niña para jugar, así ellos desarrollan su creatividad; también hemos logrado que cada quien aprenda a respetar a sus compañeros o compañeras y se den cuenta de que ellos también merecen respeto.
  - b) Juego de baúl. Esta actividad se realiza en grupo, si la cantidad lo requiere, se divide en varios grupos. El baúl contiene material de un solo tema: disfraces, juguetes de cocina, bomberos, doctor y enfermeras, carpinteros, boliche, etcétera. Aquí logramos la interacción participativa con el entorno social; los niños inventan problemas y los solucionan o recrean alguna situación que vivieron y los demás dan su opinión jugando.
  - c) Actividades lúdico educativas. Realizan actividades que favorecen el desarrollo de hábitos y capacidades, estos ayudan al desarrollo personal, social y físico de los niños y niñas. Se trabaja según la edad de cada alumno o alumna:

Lactantes: ejercicios de lenguaje, coordinación, equilibrio.

Maternales: ejercicios de lenguaje, coordinación, equilibrio, colores, su espacio, lateralidad.

Preescolares. Ejercicios de lateralidad, lenguaje y comunicación, lectoescritura, conocimiento del medio, inteligencia emocional, inglés, matemáticas. Con esto, al finalizar la estancia están listos para entrar a primer año de primaria.

5. Recreo. Se brinda la oportunidad de expresarse libremente y se lleva a cabo en un espacio abierto bajo el cuidado del personal docente.
6. Reflexión. Generamos condiciones para intercambiar las experiencias vividas durante el día con los niños y con sus maestras. Es bueno concluir el día de trabajo con una conversación grupal en la que todos los niños expresen sus emociones o ideas.
7. Despedida. Promovemos la interacción con los niños y padres. Se revisa que los niños sean entregados limpios y aseados y en buenas condiciones físicas.

### **Actividades diarias de seguridad, alimentación e higiene**

Una vez expuestos los momentos, funciones y normatividad para nuestro trabajo diario, detallamos seguidamente la implementación práctica en la labor cotidiana que se ha venido realizando dentro de la Estancia Infantil Mélody. Si bien en lo que expondremos a continuación aparentemente no se visualiza un trabajo netamente académico, la forma de implementar las labores prácticas son esenciales para sentar las bases de formación inicial y son producto claro del trabajo de gestión educativa en una estancia infantil. Aquí tiene lugar el Modelo de Atención Integral, el cual se desarrolla bajo el liderazgo de la dirección para asegurar la gestión participativa con calidad, de acuerdo con nuestras particularidades especiales.

#### Comunicación con los padres:

Es importante que los padres estén presentes en el momento de ingresar el niño o la niña al plantel. Cuando se hace el filtro, es revisado el estado en que los entregan, así ellos saben que en la misma condición los deben recibir en el momento de la entrega. También es momento para aclarar cualquier duda que tengan después de leer la bitácora, proporcionar informes a los padres sobre los hitos del desarrollo, si existen áreas en donde se debe reforzar. Hacemos la indicación de qué forma se debe de trabajar en casa y explicar cómo se trabajará en la escuela. Es necesario firmar de enterados en la cartilla en donde se asienta la información.

### Seguridad:

La atención incluye, invariablemente, el cuidado de revisar que al iniciar cada momento del día, el lugar en donde se encuentran los niños no tenga nada que pueda dañar su integridad física y emocional.

### Alimentos:

Según el momento del día, cuando se trata de los alimentos, es de vital importancia el lavado correcto de manos: palmas, dorso, entre dedos, enjuagar y secado; al comer, tener el picado adecuado, según la edad del pequeño:

Lactantes: picado extrafino.

Maternal: picado fino.

Preescolar: trozo.

La cocina debe estar limpia en todo momento. La cocinera usa cofia, cubre bocas. Está prohibido usar anillos, pulseras, collares, gargantillas o aretes; las uñas, perfectamente recortadas y sin esmalte de ningún tipo, su mandil completamente pulcro y zapato cómodo.

Al preparar los alimentos son lavados perfectamente con agua y jabón, lo mismo verduras y frutas; se enjuaga la carne, pollo o pescado y se evita realizar contaminación cruzada, como sería, con el mismo cuchillo sin lavar, cortar alimentos distintos.

Al momento de servir la comida, también el personal docente debe usar cubre bocas y cofia; las uñas cortas y sin joyería en manos, cuello y oídos; cerciorarse de que el lugar esté libre de riesgos que pudieran dañar al niño física y emocionalmente; las mesas, piso y sillas, limpios.

Se preparan platillos basados en el plato del buen comer, enriquecidos con las vitaminas, minerales y proteínas que se requieren para el sano crecimiento y desarrollo de los niños y niñas.

Los niños por lo regular cuando prueban alimentos nuevos no les gustan, hasta que su paladar se acostumbra. Poco a poco se les enseña a paladear los bocadillo. En un principio algunos niños o niñas escupen y hasta regurgitan el estómago. La indicación que tiene el personal docente es que no se les fuerce a comer, cuando algún niño definitivamente no le agradaba algún guiso, se le cambiaba el platillo. Después de días (dos o tres), comienzan a aceptar el alimento. La cocinera realiza su planeación de menús semanalmente; es indispensable que incluyan la mayor parte de los nutrientes necesarios, y deben tener una amplia variedad de platillos, incluyendo los tipos de picado para cada edad.

#### Lavado de dientes:

Al finalizar los alimentos se enseña la forma adecuada para dejar los dientes limpios, el cepillado circular al costado, por dentro y por fuera de los dientes y muelas, continuando con el costado, de arriba hacia abajo, cepillar lateralmente de un lado al otro por dentro y por fuera, y las muelas en forma circular.

#### Cambio de pañal:

Al realizar cambio de pañal, este debe estar colocado en el cambiador, previamente serciorados que presente buenas condiciones y que las cintas de pegar estén funcionando correctamente.

Las toallitas húmedas deben estar fuera del paquete. Si es necesario aplicar pomada, deberá ser aplicada con un abate lenguas, únicamente si la madre o tutor presenta receta médica.

Al retirar los deshechos del lactante, es importante realizar un barrido de adelante hacia atrás, sin utilizar el mismo lado de la toallita húmeda al pasarla por la piel del niño o niña en otra área. La asistente debe ocupar una toallita por cada vez que se realice un barrido, así hasta estar segura que no queda ningún residuo de orina o excremento. Los genitales se limpian con delicadeza, sin hacer contacto con las manos, únicamente con la toallita húmeda. Una vez hecha la limpieza se coloca el pañal.

Cuando es necesario cambiar la ropa, la asistente retira y cambia pieza por pieza. Primero la parte inferior y después la superior. El niño o niña no debe estar desnudo o desnuda completamente durante el cambio.

#### Sueño:

En el momento del sueño descanso, se debe acostar a los menores en una colchoneta individual, separada por lo menos 15 cms. una de otra, bajar la intensidad de la luz y poner música suave; se requiere que la ropa no esté ajustada. Se les tapa con una cobijita delgada o gruesa, según el clima; ya dormidos es fundamental revisar su respiración y temperatura cada 10 minutos. Todos los momentos del día se realizan sin forzar, regañar o presionar.

#### Documentación:

Es necesario llenar la documentación diaria: la bitácora de estadio en donde se informa cómo fue el transcurso del día para la niña o el niño, el llenado de la hoja de beca, planeaciones realizadas por las asistentes, en donde explican el trabajo que se llevará a cabo en la semana y cuáles son los objetivos, también cada 6 meses se evalúan los hitos del desarrollo de los niños, y se informar a la autoridad correspondiente el grado de avance del desarrollo que se observó en el lapso. Este informe se ha realizado mediante formatos proporcionados por el DIF.

### **Síntesis**

A manera de conclusión, aterrizemos muy brevemente nuestro marco teórico, expuesto en el Capítulo I de este trabajo, en el resultado de nuestra labor diaria dentro de la Estancia Infantil Mélody; en ella se pusieron en práctica teorías, ideas y ejemplos que, en distintos momentos históricos y en escuelas de diferentes grados se han implementado; aunque nuestros antecedentes teóricos, en su mayoría no se verificaron precisamente en el tipo de población que atendemos, hemos constatado que la gestión de calidad puede ajustarse a la formación inicial y educación básica.

La etapa de desarrollo que pasan los pequeños en estancia infantil y preescolar son aprendizajes que marcarán el desarrollo cognitivo en los niños de 1 a 6 años de edad, lo cual se notará reflejado en los niveles primaria, secundaria, preparatoria y Universidad; es decir, en toda su vida formativa. Son, dependiendo del modelo de gestión educativa que se haya escogido, fuertes raíces para la vida y el desarrollo de niños y niñas.

Cabe aclarar que existen personas que confunden guardería con Estancia Infantil. Una guardería, su nombre lo dice, guarda a los niños, solamente los cuidan; una estancia infantil los educa y los forma hasta que tienen la madurez necesaria para ir a la primaria.

Para realizar nuestra propia gestión educativa, como ha quedado de manifiesto, se comenzó con la idea de Juan Amós Comenio: aprender con gusto a modo que los niños se diviertan y estén contentos al realizar trabajos y actividades preparadas por el personal docente. El diseño de tareas se realiza pensando en cómo se pueden divertir y a la vez aprender; aprendizaje susceptible de verificar en sus resultados inmediatos. Así, se desarrollan las ganas de saber y aprender más, generando expectativas desde la explicación de la práctica a realizar, la cual se da simultáneamente con la práctica. Si no lo entendieron, se vuelve a explicar de otra forma, a modo que ellos logren comprender y retener mentalmente; así, explicando y practicando consigue el docente en los hechos la comprensión.

En segunda instancia, se ha tomado el ejemplo de Pestalozzi, del cual se habló en la primera parte de este trabajo, en tanto que “el personal docente no debe ser autoritario”, debe dar la confianza al alumno para que se sienta en libertad de preguntar sobre sus dudas y así aclararlas. Cuando hicimos esto, los niños fueron muy abiertos al hacer preguntas a sus profesoras, se percibió que comprendían el tema y después ellos mismos opinan sobre éste. El impacto del trabajo en las sesiones de actividades es primordial para que les quede grabado el ejercicio y así conseguir un aprendizaje realmente significativo.

Se tuvo el cuidado y atención de observar los obstáculos que se presentaron en el caso que aquí hemos expuesto en Argentina en torno a la desigualdad social, las culturas institucionales predominantes y la concepción de las condiciones e implicaciones de un ejercicio de políticas democráticas en la escuela. Poniendo esto en práctica no hay discriminación de ningún tipo ni influencias por el nivel económico de nadie; tampoco los

niños que presentan alguna barrera de aprendizaje o de movimiento físico padecieron alguna forma de segregación durante las labores. Cuando tenemos un niño o niña con alguna discapacidad, y si un alumno o alumna de nuevo ingreso muestra signos de no querer convivir con esta persona, o incluso, de agredirla, se le da una plática de la situación, explicándole el porqué de la forma en que el niño o niña presenta su discapacidad. Tuvimos muy buenos resultados; solamente una plática ha sido suficiente para que no volvieran las agresiones, y sí el respeto y valoración como personas.

Se puso en práctica el valioso ejemplo que se recibió de las escuelas Fe y Alegría Zulia en Venezuela, que es solicitar al personal docente tomar cursos de actualización y estudiar la licenciatura en Educación Preescolar en la UPN. Los supervisores constatan constantemente la forma de enseñanza que se les da a los niños y la forma en que se dirigen a ellos al explicar los ejercicios que se realizarán. Al menos una vez a la semana se lleva a cabo juntas con el personal docente para aclarar dudas sobre sus planeaciones, informes y bitácoras, y a su vez para concientizar sobre el trabajo a realizar con niños lactantes, maternal y preescolar, pues tienen en sus manos la responsabilidad del buen desarrollo físico, social, emocional y cognitivo de ellos y ellas.

Trabajamos con los niños de uno y dos años juego con arena, arroz, frijol, maíz. Pedimos que introduzcan los pies y manos para poner en práctica sus sensaciones de tacto; esto para la madurez de su motricidad fina. También se utilizan texturas: rasposo, suave, húmedo y gelatinoso. Con estas diferentes sensaciones al tocar se desarrolla la sensibilidad al tacto. Se trabajó con *Play-Doh*, que es un tipo de plastilina suave, los niños y niñas deben jugar a moldear y hacer figuras; esto para la madurez de su motricidad fina y su imaginación.

De igual forma se trabajó el desarrollo de lenguaje realizando los siguientes ejercicios: soplar para hacer burbujas de jabón, inflar globos, hacer muecas, masaje de cachetes, contarles cuentos, cantarles y hablarles claro.

Se implementó la estimulación visual, para lo cual, entre otras alternativas, se separa objetos por colores, se clasifica e identifica formas y tamaños, se hacen formas en arena. También trabajamos con colores y pintura, buscando compaginar habilidad manual con

sensorial. Desde luego, no puede faltar el armado de rompecabezas. Estos trabajos nos ayudan, incluso, a que se facilite el pensamiento matemático.

Para los niños de preescolar además de trabajar lo dicho anteriormente se les invita a cortar con tijeras, arrugar papel y desgarrarlo con sus manos, enlazar objetos, cojer el pincel, agarre con pinzas y colocar en una tabla, dibujar con crayolas, ensartado de cuentas en un cordón, clasificar granos, poner cuentas o piedritas en una botella, fabricar bolitas de papel crepé, todo esto para una madures óptima y que les sea fácil escribir, en su momento, las letras.

Otros ejercicios que utilizamos para la maduración de motricidad fina, esencialmente para un posterior desarrollo de la escritura, es que los niños y niñas de preescolar realicen garabatos libremente en una hoja. Practican dibujando círculos, líneas rectas, horizontales, verticales y oblicuas sobre papel o en un pizarrón. Se utilizan hojas grandes sin líneas pidiéndoles que escriban de izquierda a derecha. Cuando el niño empieza a dominar el trazo se le pone un papel con líneas separadas entre sí. Con bolitas de papel crepe que los niños hacen, formamos las vocales y las letras consonantes para colocarlos en la pared, esto para que se familiaricen con las vocales y el abecedario; de igual manera colocamos los números del 1 al 10; el objetivo es el mismo.

A los padres de familia se les informa sobre el aprovechamiento de sus hijos cada dos meses y se les solicita que les lean cuentos y llenen el reporte de lecturas para saber si los niños están comprendiendo la lectura, también se les indica que deben participar en los quehaceres de casa y les pidan que coloquen los mantelitos para comer, que cuenten cuantas personas van a comer y cuantas cucharas necesitan, que igualmente pidan a sus hijos o hijas que recojan sus juguetes, para que aprendan que así como en la escuela deben recoger los materiales en casa o en cualquier lado. El orden es importante para su desarrollo y funcionamiento de conexiones neuronales.

En la Estancia Infantil Mélody, tomando en cuenta, sistemáticamente, los ocho compromisos de gestión que nos dice el profesor Javier Jesús Echavarría Escribens de Perú:

La revisión del progreso anual de aprendizajes.

Retención de los estudiantes.

Revisión de las planeaciones y del contenido de la información que se solicita.

Permanencia constante del niño en el plantel con fines cognitivos.

Utilización, por parte de los docentes, de las herramientas pedagógicas.

Uso correcto de los materiales tanto por los profesores como por los alumnos.

Gestión del clima escolar; es decir, que los niños estén cómodos y felices en el plantel.

Implementación del plan de trabajo con el apoyo de todo el personal docente y padres de familia.

Cada uno de estos ocho compromisos de gestión fue adaptado al trabajo de una estancia infantil teniendo buenos resultados, ya que en juntas y reuniones se han discutido ideas y tomado decisiones para su adaptación; son revisadas considerando los principios teóricos sobre gestión y las experiencias conocidas en la historia. La implementación ha sido posible gracias al personal docente y padres de familia que contribuyeron con sus opiniones. La disciplina es determinante para llevar a cabo lo mejor posible y al pie de la letra nuestra propuesta de gestión educativa, pues la aplicación correcta de los conocimientos académicos nos lleva, siempre, a generar un modelo propio.

De esta forma se aplican los aprendizajes obtenidos de la investigación para obtener los mejores resultados. La indagación, análisis y desicione han procurado que la Estancia Infantil Melody sea un lugar seguro, confiable y que los padres tengan la certeza de que sus hijos van a tener, entre otras cosas, un buen desarrollo de motricidad fina y gruesa; todo ello gracias a que el liderazgo sólo lo concebimos como parte de la gestión participativa, y a que la calidad se busca con trabajos dentro de un modelo de atención integral, encaminados al aprendizaje cognitivo de los niños, centro esencial de nuestra atención.

## **Dificultades especiales**

Cómo ya lo expusimos, gracias a la Gestión Educativa que se trabajó en este plantel se obtuvieron muy buenos resultados en el desarrollo de los niños, pero no podemos concluir sin matizar la manera como afrontamos las dificultades especiales, pues no obstante la dedicación y empeño, siempre surgen barreras de aprendizaje: en algunos niños no se lograba concretar su desarrollo según la edad. Para ello aplicamos ejercicios de atención, sincronización, observación. Aplicamos también ejercicios de atención, para dislexia, autismo, síndrome de Dawn, discapacidad intelectual, trastorno de déficit de atención e hiperactividad.

Esto ha sido muy complicado, pues los niños con barreras de aprendizaje, según el caso, es difícil que pongan atención y tengan retención mental. No obstante, ahora se ha implementado, con base en los principios de inclusión, el que estos niños deben aprender en escuelas que hoy en día llamamos inclusivas.

En nuestra estancia nos hemos apegado a la explicación de la plasticidad cerebral que nos proporciona el MAI acerca de las neurociencias. Cuando estimulamos el cerebro, las neuronas van haciendo conexiones unas con otras; este estímulo hace que las personas se permitan imaginar, crear, pensar, razonar, moverse, y posteriormente realizar actividades que requieren aprendizaje, como andar en bicicleta, escribir, hablar, leer, ver y comprender una película. Estos estímulos nos permite interactuar con el mundo, y mientras siga ese estímulo habrá mayor cantidad de conexiones. Pensamos en la Estancia Infantil Mélody que trabajar esto nos ha dado una gran ventaja, sobre todo con estos niños con características especiales. No obstante, la continuidad de nuestros ejercicios, más allá de la estancia en nuestra escuela, es necesaria para un éxito definitivo. Lamentablemente, tenemos que reconocer que no hemos tenido éxito con todos los niños, quizá porque no todos los casos son candidatos a esta plasticidad cerebral; sí podemos decir, en cambio, que en algunos casos se logró un adelanto notorio y se ha recibido motivadoras felicitaciones de escuelas primarias en donde han ingresado nuestras niñas y niños.

Hemos tenido casos de niños agresivos, muy tímidos, con muy baja autoestima, y podemos decir que cuando terminaron su periodo en esta escuela salieron muy bien preparados, cumplieron las metas que se necesitaba cumplir para continuar sus estudios.

## **CONCLUSIÓN**

Como conclusión sobre la gestión educativa, denotamos que ésta se ha realizado desde hace muchos años y en varios países, es por la cual se ha mejorado la forma de trabajo en los planteles escolares, incluso el mismo plantel escolar se ha equipado y construido de una forma mejor situada.

Los niños al paso de los años han tenido una mejor forma de aprendizajes al explicar los temas de una forma mucho más clara, con ejemplos, con vivencias, según el currículum con el que se haya acordado trabajar por parte del personal docente.

Cuando en un plantel la directora y el personal docente deciden obtener una buena gestión educativa, ésta se convierte en una escuela bien organizada, con buenas técnicas de trabajo, espacios cómodos, buen ambiente de trabajo.

Ayuda en una forma importante leer diferentes libros con el tema de gestión educativa, pues en nuestra experiencia particular hemos aprendido que hay diferentes tipos de gestión educativa y todo lo que esto encierra para mejorar un plantel.

Al asistir en su momento a los cursos exigidos por DIF y al estudiar la Licenciatura en Educación Preescolar, la cual se realizó en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), en nuestra estancia se empezó a hacer uso de muchos conocimientos nuevos. Esto brindó herramientas de liderazgo para entonces capacitar al personal docente. Algunas maestras optaron por estudiar la Licenciatura también en la UPN. En nuestra estancia se ha

procurado, como ya ha sido expuesto, lo más apegado posible al MAI, que ha sido propicio para la integración de lo aprendido en la Licenciatura.

En definitiva, nuestra Gestión Educativa se ha podido realizar con más claridad para hacer que los niños aprendieran con ejercicios y juegos. Los niños responden cada vez mejor a los nuevos estímulos, según modificaciones que implementa la Gestión Educativa, y gracias a los ámbitos contamos con mayores facilidades para guiarlos y realizar las planeaciones de cada semana.

Creemos, finalmente, que dar a conocer el proyecto que hemos implementado puede ser de ayuda para aquellas personas que tienen en mente poner una estancia infantil o un jardín de niños. Si se considera el análisis de los antecedentes históricos, las bases teóricas y, ante todo, la experiencia que aquí hemos expuesto, quizás se pueda aspirar a una escuela de calidad. Desde luego, lo más importante es que cada proyecto se vaya construyendo a sí mismo, pero siempre será mejor en la medida que, entre otras cosas, los padres estén bien informados sobre cuál es su trabajo en casa, pues la gestión participativa no se agota dentro de los centros educativos. En conclusión, la atención integral, sin duda, podrá lograr un más alto nivel de desarrollo y aprendizaje cognoscitivo posible en niños de nivel de educación inicial y preescolar.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Paidós, 1995. *Apud.* en López Alfaro, Pablo, *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Revista Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas. Vol. II, n.º 4, julio-diciembre 2011. ISSN 2346-0377, pp. 113-140. Recuperado el 20 de septiembre de 2022 de:  
<https://nuevosparadigmas.ilae.edu.co/index.php/IlaeOjs/article/view/203/441>

Bravo Rojas, Mauricio y Sergio Verdugo Ramírez. “Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza.” En *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2007, Vol. 5, No. 1. Pp. 121-144. Recuperado el 21 de octubre de 2022 de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55100107>

Canton Mayo, Isabel; Haïm Gaziel y Marc Warnet. La calidad en los centros docentes del siglo xxi. Propuestas y experiencias prácticas, Madrid, La Muralla, 2000. *Apud.* en Idem.

Casassus, Juan, *La escuela y la (des)igualdad*. Pref. de Alain Touraine. Buenos Aires: Lom Eds., 2003. (Colec. Escafandra)

De la O Casillas, José Alberto, *Modelo Educativo*. SEP. Recuperado el 14 de abril de 2018 de  
<http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688La+Gestion+Escolar.pdf>

Echevarría Escribens, Javier Jesús. *Ocho compromisos de gestión escolar*. [Video] Ministerio de la educación del Perú. Publicado el 2 de mayo de 2015. Recuperado el 24 de octubre de 2022 de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=NDSpLsGCnNg&app=desktop>.

*Gestión educativa. Un nuevo paradigma.* Buenas Tareas. Publicado el 11 de noviembre de 2012. Recuperado el 7 de septiembre de 2022 de:

<https://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Educativa-Un-Nuevo-Paradigma/6314976.html#:~:text=La%20gesti3n%20educativa%20data%20delos%20a3os%20sesenta%20en,constituye%20en%20fuerte%20relaci3n%20entre%20teor3a%20y%20pr3ctica.>

G3mez Mor3n, Cecilia Landerreche, “Mensaje de la titular del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.” En *Modelo de atenci3n integral del Programa de Estancias Infantiles*. Ciudad de M3xico. Red de Estancias Infantiles, 2010, p. 3. Recuperado el 14 de abril de 2018 de: <https://sitios1.dif.gob.mx/cenddif/wp-content/uploads/2020/09/35Modelo%20de%20Atencion%20Integral%20del%20Programa%20de%20Estancias%20Infantiles.pdf>

Gorostiaga, J. *La democratizaci3n de la gesti3n escolar en la Argentina*, Archivos Anal3tico de Pol3ticas Educativas, 15, 2, 6. 2007.

*Gu3a para la Organizaci3n y Funcionamiento del Modelo Educativo*. SEP. Recuperado el 14 de abril de 2018 de <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

Iniciarte, Alicia; Marcano, Noraida y Reyes, Mar3a. *Gesti3n acad3mico-administrativa en la educaci3n b3sica*. *Revista Venezolana de Gerencia*, A3o 11, No. 34. 2006. ISSN 1315-9984.

*La gesti3n educativa*. Educando. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

L3pez, Pablo. *Variables asociadas a la gesti3n escolar como factores de calidad educativa*. *Estudios pedag3gicos*. Universidad Austral de Chile Valdivia [online]. 2010, vol.36, n.1, pp.147-158. ISSN 0718-0705. Recuperada el 19 de octubre de 2022 de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052010000100008>.

- Marchesi, A., Martín, E. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.
- Martínez, Aurora. *Gestión*. (Última edición: 4 de abril de 2022). Concepto Definición. Recuperado el 2 de septiembre de 2022 de: <https://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Martínez, Victoria, apud. *Ibidem*, p. 16.
- May Polanco, Gonzalo Marcelo, Modelo Educativo. SEP. Recuperado el 14 de abril de 2018 de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=c6468811c55249d7dd337316b355?nombre=19541-tema+5+GESTION+ESCOLAR.pdf>
- Pérez Esclarín, Antonio. *Fe y alegría en San Francisco, Zulia*. *Revista SIC*. Caracas, Centro Gumilla. Publicado el 1 de junio de 2009. Recuperado el 20 de septiembre de 2022 de: <http://revistasic.gumilla.org/2009/fe-y-alegria-en-san-francisco-zulia/>
- Prado Dagnino, Ximena, *Juan Amós Comenio: el fundador (protestante) de la didáctica*. BITE. 11 de abril de 2022. Recuperado el 7 de septiembre de 2022 de: <file:///C:/Users/Public/Documents/Comenio.pdf>
- Pulido, Sirse; Siracusa, Giuseppe; Ardiles, Arlene, “Reflexión transdisciplinaria acerca del deber ser de la gestión escolar en Venezuela.” *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, núm. 55, julio-septiembre, 2011, pp. 420-433, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Sylvia, Schmelkes, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Puebla: Acude. Hacia una Cultura Democrática, 2010.