

**PERFIL DE UN DIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA PRIMERA  
INFANCIA, DESDE LAS POLITICAS PÚBLICAS NACIONALES Y LAS  
MEGATENDENCIAS EDUCATIVAS DEL SIGLO XXI**

***MONICA ELIANA MERCHÁN MONROY***

Línea de Investigación: Gestión y Liderazgo

Dirigido por:

*Blanca Aurora Pita Torres. Ph.D*

Bogotá, junio de 2018

**PERFIL DE UN DIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA PRIMERA  
INFANCIA, DESDE LAS POLITICAS PÚBLICAS NACIONALES Y LAS  
MEGATENDENCIAS EDUCATIVAS DEL SIGLO XXI**

Tesis presentada a la  
Facultad de Educación y Humanidades de la  
Universidad Militar Nueva Granada  
Como requisito parcial para la obtención del título de  
Magíster en Educación  
Por

***MONICA ELIANA MERCHÁN MONROY***

Línea de Investigación: Gestión y Liderazgo

Dirigido por:

*Blanca Aurora Pita. Ph.D*

Bogotá, junio de 2018

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

Ciudad y fecha

## Dedicatoria

A mi papá, mi mamá y mis hermanos,  
Gracias por estar siempre a mi lado  
Por subir mis brazos cuando quise rendirme,  
Son mi motivo, mi fuerza y mi gran bendición  
¡Los amo!

## **Agradecimientos**

Ha sido un camino hermoso recorrido a lo largo de estos tres años de estudios de maestría y proceso de investigación, quiero agradecer a Dios porque con su inmenso amor siempre se ha manifestado en mi vida a través de personas y oportunidades maravillosas.

Agradezco a mi familia, mi papá es el mejor hombre que conozco y me ha enseñado a hacer las cosas de corazón, a ser la mejor en todo lo que haga con amor, mi mamá la mujer más valiente, generosa y entregada, su ejemplo de luchar siempre por lo que quiero ha forjado en mi valores y principios que me ayudan a ser mejor cada día, mis hermanos, Paola, Sofía y Camilo, son el mejor regalo que la vida me dio, mis compañeros de alegría y tristeza para siempre; gracias por ser juntos mi motor y mi felicidad.

Gracias a Fernando por haber impulsado este sueño cuando comenzó, los aprendizajes no siempre vienen de la forma que esperamos, pero constantemente nos ayudan a crecer y a ser mejores cada día. Nuevos sueños deben empezar ahora, gracias.

Un agradecimiento especial para la Doctora Blanca Pita que con su paciencia y dedicación oriento esta investigación y me brindó herramientas para llevarla a buen término.

A mis compañeros de Maestría, aprendí mucho de cada uno y estoy segura de que con este nuevo logro que alcanzamos seremos cada vez mejores educadores y podremos contribuir a mejorar la calidad educativa de nuestro país, les deseo siempre lo mejor.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	9
<b>1. PROBLEMA</b> .....	9
<b>1.1 DESCRIPCIÓN</b> .....	9
<b>1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	11
<b>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN</b> .....	12
<b>1.5 OBJETIVOS</b> .....	14
1.5.1 Objetivo General .....	14
1.5.2 Objetivos Específicos .....	14
 <b>CAPITULO II</b> .....	 15
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	15
<b>2.1 ANTECEDENTES</b> .....	15
<b>2.2 PERSPECTIVA CONCEPTUAL</b> .....	23
2.2.1 ¿Qué es un perfil? .....	24
2.2.2 Director de instituciones educativas .....	24
2.2.3 Instituciones educativas para la Primera Infancia.....	26
2.2.4 Pilares de la educación para la primera infancia.....	32
2.2.5 Megatendencias Educativas del siglo XXI .....	34

2.2.6 Políticas Públicas que Regulan la Educación Inicial en Colombia .....	48
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>64</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 ENFOQUE .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 MUESTRA.....</b>	<b>66</b>
3.3.1 Muestra seleccionada .....	67
<b>3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>68</b>
3.4.1 Revisión Documental .....	68
3.4.2 Entrevista .....	69
<b>3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>70</b>
3.5.1 Entrevista semiestructurada .....	70
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>70</b>
<b>4. ANALISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Análisis .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Triangulación de la información .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3 Perfil del Director para Instituciones Educativas de Primera Infancia en Bogotá ....</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

### **TABLA DE ANEXOS**

ANEXO 1. Formulario de Entrevista .....	104
ANEXO 2. Formato de Consentimiento Informado .....	106
ANEXO 3. Cronograma .....	109
ANEXO 4. Entrevista Experto Icbf.....	112
ANEXO 5. Entrevista Experto Secretaria De Integración Social .....	122
ANEXO 6. Entrevista Experto MEN .....	131

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Análisis de megatendencias educativas .....	71
Tabla 2. Análisis de Políticas Públicas .....	80
Tabla 3. Convergencias entre megatendencias educativas, políticas públicas y expertos en educación para la primera infancia .....	91
Tabla 4. Cronograma de trabajo .....	109



## Capítulo I

### 1. PROBLEMA

#### 1.1 DESCRIPCIÓN

Desde el momento en que la educación inicial se convirtió en una necesidad para la sociedad y un requerimiento estatal en pro de mejorar la calidad de vida de la primera infancia, han sido muchos los esfuerzos que se han hecho para regular el servicio e intentar garantizar el acceso, la calidad y la cobertura. Es tan evidente la importancia que ha cobrado la educación para la primera infancia que en los últimos años se ha visto un gran incremento en el número de instituciones tanto de carácter público como privado que tienen como finalidad la educación y la atención integral a niños de 3 a 5 años, considerados niños en edad preescolar según el decreto 2247 de 1997.

La preocupación que origina la presente investigación es el conocimiento que se tiene de instituciones educativas reguladas directamente por lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, la Secretaria de Educación e Integración Social y al mismo tiempo de instituciones dirigidas por profesionales de diferentes disciplinas, interesados en ser propietarios y directores de estas instituciones, sin tener muchas veces la formación adecuada y pertinente para orientar procesos educativos con las características que demandan las necesidades y exigencias de una educación para la primera infancia.

Asimismo, es de reconocer que estas instituciones pueden llegar a ser organizaciones lucrativas y que requieren una administración exitosa para su sostenimiento y rentabilidad, dejando de lado la importancia de definir un perfil de la persona que debe dirigir estas instituciones; además, cabe la posibilidad de que quienes están asumiendo este rol se inclinen

más a potenciar la parte económica que a buscar calidad académica y la formación integral de los niños.

El problema en sí mismo es que no exista un perfil definido que se adapte tanto a instituciones públicas como privadas, lo cual permite que este cargo se ocupe pensando solo en la parte operativa de la institución sin tener en cuenta la importancia de los conocimientos pedagógicos y al mismo tiempo los aspectos que contemplan una formación integral del niño.

Si bien es cierto que la educación se da principalmente en las aulas, donde los maestros son encargados de orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje, también es fundamental contemplar el centro educativo como un espacio armonioso, en el cual maestros y estudiantes puedan encontrar líderes que apoyen y guíen los procesos pedagógicos, igualmente los procesos administrativos y de gestión; líderes que con su actitud y desempeño puedan reflejar la cultura de la institución y sus valores.

Con las dinámicas actuales del sistema educativo y los requisitos económicos que exigen las leyes para el funcionamiento de una institución para la primera infancia, es muy difícil encontrar en cargos directivos a personas cuya base de formación y prioridad sea el componente académico y pedagógico, y por el contrario es común encontrarse con que en los cargos directivos de estas instituciones se encuentran personas con metas económicas claras, el ideal sería entonces, encontrar un balance entre estas características para que la función directiva tenga una integralidad y un balance que contribuyan en el éxito de la organización y garantice la mejor calidad en la educación para la primera infancia.

## 1. 2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Para enfocarnos en el problema de investigación planteado, la delimitación se realiza desde los aspectos: conceptual, geográfico y cronológico.

En el aspecto conceptual se profundiza en las siguientes categorías: el perfil del director, centrado en la práctica, sus características, retos y competencias. Se hace especial consulta y análisis a las megatendencias educativas del siglo XXI y a las políticas públicas educativas vigentes que dan luz al quehacer de los directores de instituciones para la primera infancia.

En lo referente a la delimitación demográfica, esta investigación se realiza en la ciudad de Bogotá, al ser esta una investigación que busca establecer un perfil general de instituciones educativas para la primera infancia, no iremos a estas instituciones, sino que consultaremos con expertos en el tema, pertenecientes a entidades grandes que regulan el funcionamiento de la educación para la infancia, quienes serán los encargados de aportar su conocimiento de la realidad y de los planes que se tienen con este sector educativo, para ayudar a elaborar el perfil basándonos en una mirada global de la educación inicial.

El tiempo que tomó realizar esta investigación y elaborar el perfil del director de instituciones para la primera infancia fue de dos años que corresponde a los dos años de la maestría como se indica en el cronograma (Ver anexo 3).

El producto final es un documento escrito para entregar y sustentar, la escritura y publicación de un artículo fruto de la reflexión sobre el ejercicio investigativo con miras a divulgar los hallazgos de la investigación, que permita que las personas interesadas en ejercer como directores y quienes ya lo hacen, hagan un autoanálisis de su perfil y puedan identificar con facilidad sus áreas de oportunidad para mejorar la calidad de su labor.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el perfil de un director de instituciones educativas para la primera infancia en Bogotá, desde las políticas públicas nacionales vigentes y las megatendencias educativas del siglo XXI?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La formación en la primera infancia es sin lugar a dudas la más importante en la vida del ser humano, es en la etapa preescolar en donde se adquieren los valores, se descubren y potencializan muchas destrezas, en donde se adquieren las bases fundamentales para el proceso de aprendizaje de toda la vida. Cuando Lev Vigotsky habla a la Zona de Desarrollo próximo, se refiere a esta como esa brecha que existe entre lo que un niño sabe y lo que puede llegar a saber al estar en contacto con un par o un adulto más capacitados; es decir que esta zona de desarrollo próximo puede darse al interior de una institución educativa tanto entre pares como entre maestros y alumnos o directivos y alumnos.

El director de una institución educativa para la primera infancia es ante todos la cabeza visible de la institución, es quien se encarga de gestionar y administrar los recursos humanos, económicos y pedagógicos. La función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización, planificación e implementación de reformas, la evaluación y el generar las condiciones para lograr la función educativa y por supuesto que los alumnos obtengan los resultados académicos esperados (Araiza, Magaña y Carrillo, 2014).

Para detectar una posibilidad de cambio o mejora en el sector educativo lo primero que debe hacerse es entender el porqué y el cómo de los funcionamientos propios del sistema. El sistema educativo de Colombia tiene una serie de normas operativas y políticas públicas que regulan el funcionamiento de los centros educativos para la primera infancia y si bien no existe

un perfil definido de la persona idónea para dirigir estas instituciones, de estas políticas se pueden inferir aspectos fundamentales que caracterizan al director desde diferentes dimensiones del ser humano.

En las instituciones educativas de primera infancia es importante conocer cuáles son las características propias de un director que esté ejerciendo, cuál es su rol dentro de la institución tanto a nivel administrativo como pedagógico, qué tan influyente es su gestión en los resultados académicos y financieros de la institución, para así poder detectar a las personas idóneas para ocupar estos cargos, garantizando el buen funcionamiento de la institución, pero sobretodo la atención de calidad para la primera infancia.

Bogotá es una ciudad que va al ritmo de la globalización, y es por eso que la educación para la primera infancia se ha convertido en una necesidad y una prioridad para todos. Al mirar la megatendencias educativas, se pueden resaltar aspectos que definen las características de los líderes de instituciones para la primera infancia y al contrastarlo con la realidad de las necesidades bogotanas desde el punto de vista de algunos expertos en educación infantil, y sumado con lo obtenido del análisis de las políticas públicas se logra elaborar un perfil que se ajuste a las necesidades de estas instituciones en Bogotá.

Congruentes con la línea de investigación “gestión y liderazgo” de la Maestría en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada, lo que aporta esta investigación es una ruta para los que quieren ser líderes educativos en instituciones para la primera infancia, y una oportunidad de autoanálisis para quienes ya ejercen este rol y están en busca de mejorar su gestión, logrando así que las personas que basándose en ese perfil ocupen estos cargos sean

idóneos para garantizar calidad educativa para los niños en edad preescolar de la ciudad de Bogotá.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar el perfil del director de instituciones educativas para la primera infancia en Bogotá, desde las políticas públicas nacionales vigentes y las megatendencias educativas del siglo XXI.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Examinar las políticas públicas vigentes que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas para la primera infancia en Colombia, teniendo en cuenta aquellos aspectos que hacen referencia a las funciones y características de quienes deben dirigir estas instituciones.
- Identificar las megatendencias educativas actuales en el ámbito nacional e internacional que permitan ver los rasgos fundamentales, las habilidades específicas y las competencias que requiere un director de instituciones educativas para la primera infancia.
- Definir las características que constituyen el perfil de un director de institución educativa para la primera infancia desde los cuatro pilares de la educación para la primera infancia: ser, saber, hacer y convivir.

## Capítulo II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

En este aparte se realizará una descripción de artículos y tesis sobre el tema de la presente investigación, que se han elaborado buscando la definición de un perfil de director para una institución educativa responsable de la formación de la primera infancia. Además, desde el conocimiento de estos trabajos se tiene la oportunidad de ahondar en los temas de megatendencias educativas y políticas públicas para la educación infantil.

A continuación se encuentran las investigaciones, artículos y trabajos que han indagado acerca de las características de un director, su formación, sus funciones y sus necesidades.

En la tesis ‘‘Exploración de necesidades de formación de directivos docentes de instituciones de educación básica y media’’ escrita por Ballesteros, Paola y Pedraza, Alexandra, para optar por el título de especialistas en gerencia educativa de la Universidad de la Sabana de Bogotá en el año 2004, las autoras manifiestan su interés por explorar las necesidades de formación de los directivos docentes centrando la atención en tres campos de acción: el pedagógico-curricular, el administrativo y el social comunitario. Al explorar estos campos del desarrollo del directivo docente se pretendía dilucidar las áreas en las cuales se desempeña y cuáles han sido sus necesidades en términos de conocimiento para la optimización de su labor en estas áreas o ámbitos.

El objetivo de esta investigación es brindar un informe que reporte las necesidades de formación de los directivos docentes de cuatro instituciones educativas seleccionadas,

respondiendo a necesidades pedagógicas, administrativas, sociales y personales que se habían experimentado. También se pretendía establecer un paralelo entre directivos del sector público y del sector privado acerca de los conocimientos que facilitan su desempeño y aquellos que podrían necesitar para optimizar su labor en pro del mejoramiento de la calidad en la educación. Como resultado de esta investigación, las autoras manifestaron que la comunidad de directivos participantes del estudio, tanto administrativos como docentes, de los sectores público y privado, plantearon necesidades de capacitación y formación, principalmente en las áreas de administración, seguida por conocimientos que les permitan estar actualizados. Se señaló como una necesidad importante para ellos el conocimiento de la política educativa y la gestión educativa.

Por otra parte, en el artículo “Competencias administrativas y académicas en el profesorado de educación media superior” escrito por Alberto Castillo para la Revista Mexicana de Investigación Educativa, (Vol. 29, Núm. 64. 2015), se plantea la necesidad de conocer las competencias académicas y administrativas que necesitan los maestros profesionales para desempeñarse integralmente dentro de una institución educativa.

El propósito de la investigación que suscitó este artículo era identificar las competencias administrativas y académicas en profesores de bachillerato de Ciudad de Juárez, según el modelo educativo vigente del nivel medio superior de la secretaría de educación pública; para esto se realizó un estudio exploratorio descriptivo en el marco de la investigación interpretativa. Según lo relatado en este artículo, se evidenció que el personal académico de educación media y superior se dedica fundamentalmente a cumplir la función de docencia y se puso a consideración



que el mejoramiento del profesorado mediante procesos de profesionalización y formación permitiría favorecer una educación de calidad y la competitividad.

A su vez, una disertación que habla acerca del liderazgo educativo es titulada “Integración de disciplinas técnicas para el desarrollo de competencias interdisciplinarias: Implicaciones para el liderazgo educativo” y fue escrita por Alma Luz Benítez al optar por el título de doctor en educación de la universidad de Puerto Rico en el año 2012, plantea como problema de investigación, que los líderes educativos necesitan un entendimiento profundo acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de integración de disciplinas técnicas, que además de combinar unidades temáticas, requieren que los estudiantes realicen la práctica correspondiente en los diversos talleres de formación para lograr la integración dirigida a desarrollar competencias interdisciplinarias.

Esta investigación se hizo con el fin de identificar cuáles son los retos emergentes para el liderazgo educativo en el proceso de implementación y desarrollo de un proyecto multidisciplinario que integra disciplinas técnicas para el logro de competencias interdisciplinarias en los estudiantes. También se quería detectar cómo se manifiestan las prácticas de liderazgo durante el proceso de implementación y desarrollo de proyectos.

Para esta investigación se realizó un estudio de caso y se obtuvo como conclusión que la unificación tiene una función trascendental para poder manejar la integración entre dos disciplinas técnicas y comprender cómo aporta una a la otra, lo que se traduce en un beneficio para el desarrollo interdisciplinario de los estudiantes. Este proceso e implementación y desarrollo muestra que la labor de los líderes educativos, principalmente, requiere entender los procesos de cambio.

Siguiendo con el liderazgo en las instituciones educativas, la disertación Doctoral “El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje” presentada por Luz Ramos en la universidad de Puerto Rico en el año 2010 plantea que el Departamento de Educación de Puerto Rico, desde sus inicios ha buscado diferentes maneras de alcanzar la excelencia educativa, sin embargo, a pesar de las reformas se han visto muy pocos cambios en las comunidades educativas. La autora señala se necesita un cambio en la forma de ver los procesos de aprendizaje y enseñanza y expresa la necesidad de transformar los principios y metáforas que guían la organización administrativa para adecuarla a la realidad del sistema educativo.

El propósito de la investigación es identificar de qué forma las características de las comunidades de aprendizaje descritas en las políticas y los textos, ayudan a alcanzar el éxito y la excelencia académica. Además, proponía identificar como el director de escuela en su función de líder educativo, desde su dimensión administrativa y didáctica facilita la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje.

Esta investigación de tipo cualitativa, presenta como hallazgo más significativo el reconocer que el éxito de una organización educativa depende de todas las personas que intervienen de una u otra forma en los procesos escolares. Además, evidenció que existen directores que han sido exitosos en sus escuelas gracias a los cambios que se generan cuando las personas están comprometidas con la misión y la visión educativa.

De igual forma, la disertación “El Líder Educativo en Escenarios Preescolares: Competencias que deben poseer los Directores en Centros de Cuidado Diurno.” escrita por Colón, I. como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación en Puerto Rico en el año

2015, plantea que su problema de investigación surge de que el Reglamento Núm. 4758, el cual establece que los centros de cuidado diurno deben contar con un currículo creativo y un programa de actividades dirigido al desarrollo integral de los niños.

Sin embargo, no se observa en el reglamento un marco de referencias sobre las competencias profesionales que debe tener el director preescolar, que sea uniforme para todos los centros de cuidado diurno privados, y hábil para ser implementado y supervisado por las agencias pertinentes. Actualmente, solo se exige del director: poseer por lo menos un (1) año de estudios de una universidad reconocida, o la Credencial de Asociado en Desarrollo Infantil (CDA) o tres (3) años de experiencia como educador o asistente en facilidades dedicadas al cuidado de niños. Sin embargo, esto representa un problema debido a que no se enfatiza la importancia de tener una preparación académica formal en el área de educación preescolar.

Esta investigación tuvo como propósito identificar las competencias de liderazgo didáctico y administrativo que deben poseer los directores en los centros de cuidado diurno privados para la niñez temprana en Puerto Rico, y utilizando una metodología de tipo mixto con un diseño exploratorio secuencial para analizar el fenómeno y expandir los resultados, se halló que sobresale la necesidad de preparación académica de los directores con relación a la educación preescolar y la importancia de establecer un marco de competencias profesionales que capaciten al director para desempeñar su liderazgo administrativo y didáctico. Igualmente, se desprende que hay conocimientos específicos que el director debe poseer para garantizar la calidad en un escenario educativo preescolar.

Entre ellos se destacan: crecimiento y desarrollo del niño, desarrollo curricular para la niñez temprana; reglamentación en salud y seguridad; manejo de conflictos; administración y

supervisión del personal; adaptaciones para la niñez con necesidades especiales; integración de las familias; y tecnología, entre otras.

Por otra parte, se han encontrado evidencias de que ya se ha investigado acerca de la formación de directivos docentes, en este caso se cita el artículo “Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas” el cual fue realizado con base en la investigación institucional desarrollada por el Grupo de Investigación de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana y fue publicado en la Revista Educación y Educadores, volumen 11, número 2, de la misma universidad, en el año 2008.

Esta investigación surge de la necesidad de suscitar un proceso de reflexión en torno a la formación de directivos de instituciones de educación básica y media, y de explorar las necesidades sentidas por los mismos desde tres perspectivas: Desde la práctica cotidiana del directivo, desde la trayectoria formativa del directivo docente y desde la política educativa.

El objetivo que se plantearon los investigadores fue lograr la caracterización y la identificación de las necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones de educación básica y medias, tanto oficiales como privadas.

Fue una investigación cualitativa de carácter hermenéutico, a través de la cual se evidenció que algunos directivos, en tono de reclamo, evidencian la necesidad de tener una gran versatilidad y polifuncionalidad, pero les cuesta mucho trabajo entregar productos y centran su labor en la autoridad, en la toma de decisiones y en el logro de objetivos demostrables de su gestión. No obstante, adquieren diversos aprendizajes a medias; se aprende a ser “medio contador”, “medio financista”, “medio abogado”, entre otros. Los directivos docentes consideran que su formación debe orientarse hacia aspectos personales y profesionales que les

otorguen mayores habilidades, destrezas, competencias y técnicas, a nivel pedagógico, administrativo, jurídico y evaluativo, para poder enfrentar los problemas de tipo teórico y práctico que se les presentan en la institución educativa.

Otra investigación colombiana acerca del rol de los directores es: “¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de los estratos 1 al 4” realizada por Norbella Miranda, y Luz Ramírez, en el año 2011, y cuyo resultado fue publicado en la revista Educación y Educadores Vol. 14 No 3 de la Universidad de la Sabana.

La investigación plantea que en Colombia no han existido estudios sistemáticos que describan el perfil de las personas que orientan y administran nuestros establecimientos y enseñanzas y que es importante conocer quiénes son esas personas y si existen diferencias entre los sectores público y privado.

El artículo producto de esta investigación se realiza en el marco de una investigación sobre las condiciones de implementación de la política educativa colombiana “Programa Nacional de Bilingüismo” con el objetivo de proveer un descripción del perfil de los administradores de la educación que laboran en instituciones públicas y privadas de educación básica y media de estratos 1 a 4 en la Ciudad de Santiago de Cali, a través de los rasgos demográficos, socioeconómicos, académicos y profesionales.

Esta investigación fue un estudio exploratorio en el cual la aplicación de encuestas fue fundamental para conocer la realidad de los Directores en Cali; al finalizar este estudio se encontró que el perfil típico del directivo docente de educación básica y media corresponde a mujeres entre 50 y 60 años, de clase social media, que el directivo docente promedio cuenta con

una experiencia profesional superior a 11 años, no tiene estudios en el extranjero y su primer contacto con el idioma inglés fue durante sus estudios de secundaria. También se hallaron algunas diferencias entre los sectores público y privado: en el primero los directivos tienen un nivel más alto de formación académica y mejores salarios.

Por otra parte, y de acuerdo con el objetivo de la presente investigación, es importante anotar que existen investigaciones que se han preocupado por conocer las políticas públicas educativas para esclarecer asuntos de gestión de instituciones, una de ellas titulada “Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990 – 2006” fue escrita por Diego Osorio como trabajo para obtener el título de Magister en Educación. Universidad San Buenaventura Medellín, 2011.

Esta investigación buscaba indagar por la gestión educativa en Colombia partiendo de la revisión de las leyes pasadas y vigentes, establecidas para definir y reglamentar la gestión educativa y curricular en Colombia con el objetivo de caracterizar los elementos de gestión educativa y curricular que se visualizan en Colombia rastreándolos desde las políticas educativas y la normatividad legal expedida por el gobierno entre los años 1990 y 2006.

Como resultado planteó que la gestión educativa observada desde la normatividad legal expedida por el gobierno trae una propuesta enmarcada en un ideario neoliberal ya que desde los diversos planes de desarrollo analizados se observa cómo estos están encaminados hacia la conformación de un estado neoliberal. Se concluye que los mayores obstáculos para impulsar las nuevas directrices se encuentran en la falta de comprensión de los escenarios actuales y de las nuevas maneras de entender y hacer la educación.

A su vez, se afirma que la falta de horizonte lleva a utilizar las propuestas prácticas como simples instrumentos que, al ser puestos en acción, se vuelven estériles por falta de contextualización y que ésta afecta desde el preescolar hasta la universidad.

Por otra parte, se han consultado numerosos artículos en los que se hace referencia a las megatendencias educativas como un fenómeno creciente dentro del sistema educativo.

Un ejemplo es el artículo titulado Las megatendencias y la multidisciplina: perspectiva para nuevos cuerpos académicos, escrito por Edgar Gabriel Ávila-Verdín, Nicté Rosas- Topete e Isma Sandoval- Galaviz de la Universidad Autónoma de Nayarit. Este artículo, habla acerca de una investigación en la que se evidenció como el progreso de las investigaciones realizadas en las universidades, tiene como premisa la búsqueda continua de respuestas a las interrogantes de un contexto globalizado y constituir cuerpos académicos multidisciplinarios para intercambiar de manera dinámica conocimientos especializados con impacto social, y apegados a megatendencias.

Esta investigación, con un enfoque cualitativo para el análisis de la realidad en el contexto e interpretación del fenómeno, expone como resultados que se requieren líneas de investigación sobre las tendencias globalizadas para la toma de decisiones e involucramiento social, voluntad institucional y apertura a nuevas estructuras académicas.

Estos antecedentes nos dan una base bibliográfica importante y nos permiten evidenciar que este tema de investigación tiene una profundidad importante a nivel académico ya que su temática ha sido abordada en otros contextos y deja abiertas más inquietudes para nuevas investigaciones.

## **2.2 PERSPECTIVA CONCEPTUAL**

La perspectiva conceptual de esta investigación se desarrolla teniendo en cuenta cuatro componentes fundamentales a saber: Perfil del director, Educación para la primera infancia, Megatendencias educativas y Políticas públicas educativas.

### **2.2.1 ¿Qué es un perfil?**

Disponer de una descripción de un perfil del profesional idóneo para asumir un rol directivo es relevante a la hora de aterrizar las necesidades de una institución a la realidad contractual, pues cuando se tiene un perfil bien elaborado, se tiene una imagen aproximada de lo que se requiere, y en los procesos de selección se puede hacer una búsqueda objetiva y minuciosa de la persona indicada para asumir un rol determinado.

Para esta investigación, definiremos un perfil como el conjunto de capacidades y rasgos propios de unas competencias determinadas que permiten a alguien asumir un rol específico y ser reconocido como idóneo para tal fin, y a quien se le pueden asignar tareas propias del cargo de director con la certeza de que es competente y capaz para realizarlas.

Asimismo, el perfil de director se establece como un compilado de habilidades, áreas de competencia y experiencias que, al ser desempeñadas por alguien durante un tiempo razonable, se vuelven muestra de un proceso de formación profesional que caracteriza a una persona capaz de asumir un rol de liderazgo dentro de una institución educativa.

### **2.2.2 Director de instituciones educativas**

El mundo va cambiando a medida que las nuevas tendencias se imponen, la globalización se expande y la búsqueda del conocimiento por parte de la población se hace más urgente. El contexto bogotano como consecuencia de los cambios políticos, sociales y económicos demanda cada vez más instituciones educativas pertinentes, que sean capaces de formar personas con criterio, creatividad, valores y saberes que aporten al crecimiento de la ciudad y del país.



El director de una institución educativa está llamado a liderar los procesos mediante los cuales la institución satisfaga esas expectativas. En este sentido, “El mejoramiento cualitativo de cada centro educativo depende mucho del director o directora; de su capacidad de ser: Líder, supervisor, animador y capacitador para transformar su institución en una que promueva el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en el proceso educativo” (González, N., 1997).

El mejoramiento continuo de las instituciones educativas exige que el director desarrolle varias competencias que le permitan la ejecución exitosa de sus funciones. El rol de director de una institución para la primera infancia trae consigo retos y desafíos que obligan a la persona a salir de su zona de confort para movilizar estrategias y saberes que permitan a los niños reconocer sus habilidades y fortalecer cada una de las dimensiones del desarrollo.

Es un verdadero reto del director el hecho de tomar en cuenta las características de los sujetos que participan en el proceso, “El conocimiento de las características de los estudiantes permitirá orientar el diseño y desarrollo del Proyecto Curricular y los Proyectos de Aula realizando las adecuaciones curriculares pertinentes para satisfacer las necesidades grupales e individuales de los estudiantes.

Por otro lado, el conocimiento de las características de los maestros, padres, personal administrativo y de apoyo permite desarrollar relaciones adecuadas que promuevan el sentido de pertenencia y que, conociendo sus intereses y necesidades, se tomen decisiones adecuadas en los diferentes programas de formación y acciones que se desarrollen”. (González, N. 2006. p.242).

A nivel interno, existen una serie de demandas del rol de director, estas dependen de las funciones que cada director desempeñe en su institución, no es lo mismo una institución para la

primera infancia regulada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, a una de carácter privado, ya que si bien las dos buscan brindar atención educativa a la primera infancia, las dos lo hacen con enfoques distintos y las necesidades de la población son diferentes también.

Por lo anterior, es importante que un director de primera infancia tenga la habilidad de enfocarse en los desafíos que se presentan desde una perspectiva multidimensional; en este sentido, para González (2006) esto es así porque “el director gestiona los diferentes ámbitos del quehacer del centro: asegurar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y docentes, a la vez que asegura su desarrollo continuo y su integración con la comunidad” (González, N. p.241. 2006). Para dar respuesta a los desafíos del cargo, el director debe tener claro el norte de su misión y dar respuesta a necesidades de carácter pedagógico, comunitario, operativo y administrativo, sin olvidar que sus acciones dirigirán un equipo de trabajo y deberán ser un aporte y un apoyo para ellos y para los niños.

Por otra parte, un concepto muy recurrente en la vida de un director es el de calidad. Cada vez son más las formas en las que se mide la calidad, y son muchos los aspectos a medir, se mide la calidad pedagógica, la calidad de las instalaciones, la calidad de los procesos, el buen manejo de los recursos y los resultados académicos de los estudiantes.

### **2.2.3 Instituciones educativas para la Primera Infancia**

Desde cuando Jan Amos Comenio (1592-1670) propuso un sistema de enseñanza articulado que comprendía 24 años, y cuyo primer nivel, denominado escuela materna (entre los 0 a los 6 años), destinado a cultivar los sentidos y a enseñar a los niños a hablar, la educación para la primera infancia se ha convertido en una prioridad para la sociedad, ya que es esta

educación inicial la que brinda las bases necesarias de desarrollo integral del ser humano y es una preparación para el ingreso a la escuela.

La educación de la primera infancia tiene unas características que la hacen diferente a cualquier otro nivel educativo, ya que los niños menores de seis años se encuentran en una etapa crucial de sus vidas y su proceso de desarrollo requiere más estímulos.

“Diversas investigaciones permiten enfatizar que el desarrollo de la inteligencia, la personalidad y el comportamiento social en los seres humanos ocurre más rápido durante los primeros años. La mayoría de las células cerebrales y las conexiones neuronales se desarrollan durante los dos primeros años y en el desenvolvimiento del cerebro –esencial para aumentar el potencial de aprendizaje– interviene no solo la salud y nutrición de los pequeños, sino factores como el tipo de interacción social y el ambiente que los rodea; los niños que sufren tensión extrema en sus primeros años pueden ser afectados desfavorable y permanentemente en el funcionamiento del cerebro, el aprendizaje y la memoria.”  
(Rivera. 1998, pág. 50).

De la preocupación de crear espacios adecuados en los que los niños menores de seis años puedan formarse adecuadamente se origina la idea de los jardines infantiles. Su gestor, Friedrich Froebel (1782-1852), consideraba que el desarrollo infantil dependía del juego como actividad espontánea, del trabajo manual como actividad constructiva y del estudio de la naturaleza; y daba importancia central al valor de la expresión corporal, al dibujo, al juguete, al canto y al lenguaje; es entonces como en 1840 se establece el primer Kindergarten en Alemania, constituyéndose en un hito de la educación infantil en el mundo occidental. Las ideas y

propuestas de Froebel se extendieron rápidamente a Estados Unidos y a varios países de Europa, Asia y América Latina.

Son muchos los pedagogos que han dedicado sus investigaciones a la primera infancia y han revolucionado de acuerdo a su época la forma en la que se piensa y se actúa con respecto a esta.

Una interesante postura en cuanto a la formación inicial de los niños es la del constructivismo y su visión sociocultural del conocimiento, esta postura está basada en los estudios de Lev Vigotsky (1886- 1934), bajo la perspectiva del conocimiento como un producto de la interacción social y de la cultura. El sujeto que aprende es un ser eminentemente social, y por lo tanto el conocimiento es un producto social. Su teoría sostiene que todos los procesos psicológicos superiores, como la comunicación, el lenguaje y el razonamiento, se adquieren primero en el contexto social, y luego se internalizan; para él, la internalización es un producto del uso de un determinado conocimiento en un contexto social específico; es decir, para que el conocimiento sea significativo debe estudiarse en un entorno claramente diferenciado, lo que se denomina “cognición situada”.

Otro concepto sustantivo de Vigotsky es la zona de desarrollo próximo, entendida como la distancia que hay entre el nivel real de desarrollo que evidencia un estudiante cuando resuelve un problema, y el nivel potencial que puede alcanzar cuando tiene la guía de un adulto o la colaboración de un compañero más capacitado. (Carretero, 1993).

Pero la educación infantil no es solo teorías y aplicación de experiencias en las aulas, con el auge de las tecnologías y la necesidad de encontrar un lugar para educar a los niños apropiadamente, los centros de educación inicial se han convertido en sólidas organizaciones

educativas que como tales tienen un trasfondo que va más allá de lo netamente educativo, y es que desde que la educación se convirtió en un asunto de orden social, muchas mentes se han tomado la tarea de identificar, evaluar y clasificar todos los procesos que implica un sistema educativo.

Si bien es cierto que, en teoría, la educación es un proceso de enseñar y aprender, se ha demostrado con el pasar de los años que el sistema educativo es mucho más que eso e implica componentes de tipo administrativo, propios de cualquier empresa que pugna por mantener un estatus, cumplir unos objetivos y producir ganancias. Es por esto, que la disciplina de la Administración, ha ido ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de importancia fundamental para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones educativas. (Salas, 2002).

La globalización, como el establecimiento de interconexiones entre países o partes del mundo, intercambiándose las formas de vivir de sus gentes, lo que éstas piensan y hacen, generándose interdependencias en la economía, la defensa, la política, la cultura, la ciencia, la tecnología, las comunicaciones, los hábitos de vida y las formas de expresión (Sacristán, 2001.) y el ritmo de vida cambiante y demandante del siglo XXI, generan nuevas exigencias sociales, económicas, políticas y educativas, y la necesidad de una formación académica cada vez más superior orientada a la búsqueda incansable del conocimiento que hacen que las organizaciones educativas se vean en la tarea de incrementar esquemas de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión (Salas 2002).

Al definir el sistema educativo como una organización, es decir, un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente para el logro de una finalidad, que

combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos y unos valores (Morales, 2000), se está a su vez hablando del comportamiento que caracteriza a los miembros del sistema educativo y la forma en la que está organizado, ya que toda organización debe poseer una jerarquización que le permita definir y asignar funciones para alcanzar objetivos y metas propuestos.

Las instituciones educativas están cada vez más influenciadas por teorías organizacionales contemporáneas, las cuales hacen referencia a sistemas de organización de la gestión para hacer frente a la competitividad promovida por el neoliberalismo.

La competencia en las organizaciones educativas se ha visto promovida especialmente por las políticas públicas que reglamentan la flexibilidad curricular, la internacionalización y la adecuación de las instituciones a un mundo globalizado. ‘‘Las políticas educativas, culturales, de ciencia y tecnología actuales, de la misma manera que las desarrolladas en otros sectores de la economía y el Estado, responden a las necesidades del proceso de globalización’’ (Bocanegra, 2006.).

En las organizaciones educativas, a diferencia de otras organizaciones, tanto lo que se requiere y se implementa como lo que se produce en ellas es de carácter humano, es decir, que el fin de toda persona que hace parte de una organización educativa está encaminado a cooperar con el proceso de humanización de las personas (Sandoval, 2006); la función específica de las organizaciones educativas es educar, y por ende deben contar dentro de ellas con un personal humano competente, que pueda evidenciar en sí mismo lo que se pretende lograr en el otro y que cuente con altos niveles de excelencia que le permitan asumir desafíos en pro y con los demás.

Los nuevos modelos de gestión atribuidos al cambio de modelos administrativos de las organizaciones educativas exigen al personal elevar la cualificación de su perfil y mejorar sus competencias, de tal manera que no solo sean agentes educativos dentro de una institución, sino que a su vez se conviertan en gestores de nuevas políticas que promuevan el desarrollo de las instituciones a las que pertenecen que les garantice conservar su puesto y aspirar a un nivel más alto en su quehacer.

Las organizaciones educativas requieren, además de personal altamente calificado, de diseños estratégicos, planes de trabajo y de un organigrama que delimite las funciones de cada uno y ayude a solidificar el equipo en torno a unos objetivos conjuntos; este organigrama es consecuencia de las decisiones de la dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones: división de la mano de obra, bases para la división de la misma en departamentos, dimensiones de dichos departamentos y delegación de la autoridad. (Gibson *et al*, 1996).

Las organizaciones educativas, en sus distintos niveles: preescolar, primario, secundario, terciario y no formal, requieren de procesos administrativos distintos, ya que si bien es cierto se regulan por legislaciones muy similares, “cada uno exige a la organización educativa procesos de administración distintos, en el tanto sus responsabilidades, objetivos y metas son diversos y obedecen a las características propias de cada etapa de formación” (Salas, 2002. Pg. 12).

En Bogotá, las organizaciones educativas para la primera infancia han ido mudando con los años y es por eso que en la actualidad existen instituciones educativas para primera infancia de carácter público y privado, adscritas a la secretaría de integración social, al ICBF y las que tienen grado transición al Ministerio de educación Nacional.

Al tratar el tema de instituciones educativas para la primera infancia, se considera importante continuar profundizando sobre éste teniendo en cuenta lineamientos internacionales que ofrecen aspectos importantes a la hora de precisar aquellas características que hacen parte de una institución educativa pertinente, competitiva e innovadora. En este caso, se encuentra un referente importante en el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI.

#### **2.2.4 Pilares de la educación para la primera infancia**

El Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, referido anteriormente, se encuentra compilado en el libro “la educación encierra un tesoro”, el cual describe cuatro pilares en los cuales se soporta la educación a lo largo de la vida y en los que se basan los lineamientos curriculares de formación para la primera infancia, estos pilares son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

- **Aprender a conocer:** Delors (1996), describe esta habilidad como el poder de ir más allá de los aprendizajes científicos, de dominar instrumentos culturales. Aprender a conocer es un medio por el cual las personas logran establecer una experticia en su cotidianidad, se aleja un poco de la adquisición de conocimientos para ir en busca de lo que dignifica al hombre, lo que lo hace parte de una comunidad y lo ayuda a perfeccionarlo y a desarrollar capacidades y habilidades necesarias para ese contexto específico.

El aprender a conocer es una ventaja a lo largo de la vida ya que es aprender a aprender lo que se necesita en cada contexto, en cada situación y en cada etapa de la vida. (Delors *et al.* 1996). Así, un director que quiera trabajar con la primera infancia debe tener muy despiertos sus sentidos para conocer cosas nuevas continuamente, es necesario que se mantenga al ritmo de los



nuevos aprendizajes, de las tendencias mundiales y de las necesidades de cada generación para poder mantenerse vigente y cumplir su rol de manera integral.

- **Aprender a hacer** implica movilizar los saberes de tal manera que no se busque solamente adquirir un título o una calificación profesional sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones que se le presenten a lo largo de la vida y a trabajar en equipo, es a su vez, la habilidad de crear partiendo de poco y ser recursivos con las herramientas y saberes que se tiene. (Delors *et al.* 1996).

Aprender a hacer para un director de primera infancia involucra también las múltiples experiencias sociales, de trabajo o de emprendimiento que se presentan en los diferentes contextos sociales, lo que permite que cada quien sea gestor de nuevas oportunidades y experiencias desde la práctica y las vivencias. (Delors *et al.* 1996). La educación de la primera infancia en la actualidad, está muy ligada a la globalización, son cada vez más las herramientas que debe entender y usar un maestro o director que se quiera mantener vigente en la educación de esta era digital.

- **Aprender a ser:** es dejar a cada quien desarrollarse libremente aprendiendo a encontrarse consigo mismo para que revele mejor su personalidad. En este pilar lo que se busca con el saber ser es que las personas estén en capacidad de actuar de manera autónoma, con responsabilidad y buen juicio. Un director de primera infancia debe conocerse y reconocerse a sí mismo antes de poder crear vínculos de reconocimiento con su equipo de trabajo y con los niños a su cargo.

Es importante que los directores, los maestros y los niños aprendan a ser, para que potencien sus habilidades, exploten sus talentos y encuentren su lugar en la sociedad, para que

esto suceda, el sistema educativo debe brindar posibilidades y herramientas de pensamiento, proyectos creativos e imaginativos, razonamiento, arte, estética, actividad física, procesos comunicativos y aprovechamiento del tiempo libre. (Delors *et al.* 1996).

• **Aprender a vivir juntos:** es uno de los grandes retos que tiene la humanidad en el siglo XXI. El uso de armas, las guerras y la intolerancia, son consecuencias del poco reconocimiento y valor que se le da al otro, por esto, el sistema educativo debe incluir en sus cátedras y discursos el tema de la no violencia y cátedras para la paz, con miras a mejorar la resolución de conflictos por vías armoniosas y desarrollando la comprensión del otro y la percepción y aceptación de otras formas de pensamiento, respetando los valores de pluralismo, comprensión y paz. (Delors *et al.* 1996).

Para concluir este aparte, Delors afirma que: ‘‘Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas’’. (Delors *et al.* 1996, pág. 35).

### **2.2.5 Megatendencias Educativas del siglo XXI**

Las megatendencias se definen como la codificación de los grandes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que influyen en nuestro tiempo. (John Naisbitt y Patricia Aubudene, 1982).

En esta línea, Aguerro (1998) en el artículo titulado: *La escuela como organización inteligente*, expone cómo el cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances de la ciencia y la tecnología han reportado enormes

beneficios. Mucha gente se siente desconcertada y abrumada por este cambio veloz y radical, pero el problema no es en sí misma la aceleración del cambio, sino la incapacidad de nuestras sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir crisis. (Aguerrondo, 1998)

Nuestra cultura tiene tendencia a concebir el futuro como algo predecible pero distante, lo que hace que la preparación para los cambios sea lenta o inexistente, lo que se requiere de la sociedad de la era moderna es flexibilidad constante para afrontar los cambios, es decir, dejar de ver el futuro como algo lejano y empezar a trabajar en el ahora para amoldarse progresiva y naturalmente a los cambios.

Las transformaciones de la modernidad, se están llevando a cabo en todos los ámbitos de la sociedad, la familia, la escuela, las industrias y las empresas, todos forman parte de un cambio cultural que se va evidenciando a medida que las personas involucradas en ellas cambian su forma de pensar respecto a ellos y modifican su cotidianidad para adaptarse a nuevos estilos de vida.

Son muchas las necesidades que surgen a partir de los cambios culturales, es allí donde la educación juega un papel crucial en el desarrollo de la sociedad, el sistema educativo debe tener en cuenta, además de aspectos curriculares, que la organización y la gestión deben formar parte de este cambio, que se deben tener líderes capaces de asumir la escuela moderna de manera efectiva y útil para la sociedad.

- **Liderazgo Educativo**

Una tendencia muy marcada en la actualidad, y no solo a nivel educativo es la de buscar líderes y no jefes. Las organizaciones educativas, al igual que cualquier tipo de organización, requieren identificar líderes que se apropien de los objetivos de la organización y encuentren las mejores estrategias para llevar a cabo los proyectos educativos.

El éxito de las organizaciones está directamente vinculado con el liderazgo que en ellas se ejerza, las organizaciones educativas necesitan de un liderazgo acertado y muy marcado para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas. (Garbanzo & Orozco. 2010).

Una de las megatendencias educativas más buscadas es el liderazgo, definido como una cualidad con la que nacen algunos seres humanos y se potencia a lo largo de los años mediante el conocimiento de sí mismo, de los otros y de los requerimientos del entorno en el que se está.

En una organización, se precisa contar con buenos líderes que se sepan coordinar y encaminar los proyectos al trabajar con sus seguidores, pero sin olvidar, al momento de asignar tareas, trazar planes de trabajo y fijar metas, la importancia de cada persona como una realidad única que pugna por una satisfacción personal y laboral que se vean reflejadas en su calidad de vida, un buen líder es aquel que tiene presente la meta de su quehacer y sabe que un trabajador satisfecho puede ofrecer resultados de mejor calidad.

Si bien es cierto que siempre deberán existir líderes y seguidores, y que “las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder y quienes trabajan en ellas tienen necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas” (Gibson *et al*, 1996), también lo es el hecho de que el equipo de trabajo es una fuerza que puede llegar a ser más poderosa que cualquier estrategia de liderazgo si se gestiona de la manera adecuada.

No se puede subestimar ni dejar a un lado el estudio del comportamiento de las personas que conforman una organización, ya que todas las personas poseen talentos que pueden beneficiar a la organización y es tarea de un buen líder encontrar las fortalezas de las personas que están en su equipo, no solo para aprovecharlas al máximo dentro de la organización, sino para brindarles la oportunidad de desafiarse a sí mismos a desarrollar y movilizar sus competencias, "si se quiere movilizar competencias habría que identificarlas"(Lévy, 2004).

En el medio educativo, es importante reconocer a los líderes en los diferentes ámbitos de la organización, es tarea de un buen director de la organización educativa, conocerse a sí mismo y conocer a las personas que están a su cargo para actuar basándose en estrategias creadas a la medida de cada uno.

El ser humano está diseñado para responder a estímulos sensoriales como el dolor o los cambios de temperatura, pero también lo está para responder a estímulos emocionales como la alegría, la tristeza, la frustración o el orgullo; es por esto que en una organización educativa, los líderes deben estar siempre en la búsqueda de estímulos positivos que motiven a las personas que tienen a su cargo.

En una organización estos estímulos pueden venir en forma de ascensos, bonos de desempeño o días compensatorios, y la verdad es que estos incentivos o agentes motivadores no se pueden tomar a la ligera, ni otorgarse porque sí, estos estímulos deben ser el resultado de evaluar constante y objetivamente a las personas dentro sus funciones específicas y enmarcadas en las jerarquías del organigrama, con miras a identificar oportunidades de mejora, y así mismo influir positivamente en el rendimiento de la organización.

Para un integrante de una organización educativa, específicamente, un estímulo positivo puede ser el hecho de compartir sus producciones con los demás, ser tenido en cuenta como productor y reproductor de conocimientos y experiencias o como una persona que aporta al desarrollo de la cultura, estos reconocimientos transmiten una sensación de responsabilidad y compromiso con la organización y dan la satisfacción de hacer un buen trabajo, nada es más importante para un miembro de una organización educativa que sentirse útil y parte de una colectividad necesaria e inteligente.

- **Inteligencia**

La inteligencia, otra megatendencia, entendida desde una capacidad indispensable al momento de asumir la dirección de una institución es reconocida comúnmente como la facultad que tienen los seres humanos para resolver problemas eligiendo las opciones más convenientes en un momento indicado y como la capacidad de crear, de entender, pensar y de asimilar información.

Una persona inteligente es aquella con alto potencial de razonar de manera efectiva ante la presencia de desafíos, aprendiendo de ellos, sorteándolos de la mejor manera y generando nuevos conocimientos. La inteligencia está repartida por todas partes, nadie lo sabe todo pero todo el mundo sabe algo (Lévy, 2004) y es por esto que en una organización no se puede desestimar el conocimiento de nadie, hay que estar en evaluación constante del personal y hay que siempre estar buscando el contexto adecuado para cada individuo.

La inteligencia colectiva, por su parte, hace referencia a “un a inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real que conduce a una movilización efectiva de las competencias” (Lévy, 2004).

En una organización educativa que es inteligente colectivamente, se destaca el hecho de que se valoran las competencias propias de cada individuo en aspectos de carácter humano, económico, social, jurídico y hasta espiritual; la colectividad de la organización misma, en cabeza de sus líderes se encarga de trazar planes de trabajo en los que se reconozcan las tareas de cada uno y el orden que han de tener las cosas; el potencial humano de cada persona entendido como “la capacidad de aplicar flexiblemente tantos recursos diferentes como sean necesarios para resolver un problema o trabajar hacia una meta” (Aspinwall & Staudinger, 2007. Pg. 29) será el que logre que una organización llegue a sus más altos niveles de calidad, utilidades y reconocimiento.

- **Calidad Educativa y Educación Continua**

Actualmente la calidad se ha convertido en megatendencia porque marca la pauta para el mejoramiento de procesos y en la evolución de los sistemas educativos; en una organización educativa, se debe trabajar siempre en función de alcanzar la calidad educativa, “conjunto de actividades pedagógicas, programáticas y organizativas que propicien mejoras en el desempeño académico y profesional de los actores del proceso enseñanza – aprendizaje” (Ruano, 2003. Pg. 3), y es por esto que todos los miembros de la organización deben estar en constantes procesos de superación que les permitan desarrollarse dentro de las demandas emergentes en una sociedad mutable y efímera que va en búsqueda del conocimiento, cambios y mejoras constantes.

Es importante partir del hecho de que las buenas acciones parten de un buen ejemplo, y es por esto que los líderes de las organizaciones son los primeros que deben buscar espacios de capacitación y crecimiento personal a nivel integral, no basta con que un líder educativo sea muy bueno en lo pedagógico si no lo es en lo operativo o viceversa, no, el éxito del crecimiento

personal y profesional de un grupo de trabajo en una organización educativa radica en que sus líderes puedan ser guías para todos los miembros de su equipo en todas las dimensiones en que se puede desarrollar una institución.

Todo profesional que quiera mantenerse a la vanguardia de su profesión y hacer de su carrera una exitosa y productiva, debe estar en constantes procesos de formación, capacitación y aprendizaje.

Las metas del desarrollo humano han evolucionado al mismo ritmo que todo en el mundo, es decir que si antes la expectativa era estudiar, obtener un título, conseguir un trabajo, casarse, tener hijos y mantenerse hasta la vejez con ciertos ingresos, ahora las metas y contextos del desarrollo humano son más complejos, dinámicos y variables, por tanto, ya no es solo seguir unas etapas de desarrollo enmarcadas en una teorías psicopedagógicas hasta llegar a la adultez y encontrar una estabilidad deseada, no, es ir más allá de esas teorías, desvirtuarlas y dejarlas atrás reconociendo que “la adultez no es el estado final de la vida sino que sigue siendo un estado de permanente cambio o transición hacia etapas subsiguientes” (Aspinwall & Staudinger, 2007. Pg. 48).

En una organización educativa no vale solo con tener un título que certifique que se poseen las competencias necesarias para cumplir una función, se requiere también que las personas que la integran sean conscientes de los cambios y requerimientos que vienen con la evolución y la modernización, ya no basta con saber lo que todos saben, es necesario que existan líderes ávidos de conocimiento que lleven a sus seguidores a investigar, a crear cosas nuevas, a repensarse lo pensado y a ser productores de cambios y mejoras desde lo humano.



Generalmente los miembros de una organización educativa son profesionales que se piensan el mundo desde lo humano y que trabajan por un bien común que trasciende los muros de la organización y permea la sociedad y la cultura, pero que a su vez son tristemente los peor remunerados y tienen que pelear por un lugar digno en la sociedad del conocimiento en la que a veces parece que todo está dicho y todo está al alcance de todos.

Existe una tendencia que ya en la actualidad es más que nada una necesidad, y es el hecho de tener posgrados y hacer cursos de actualización continua. El director de instituciones educativas en formación deberá ser consciente de que nunca se estará del todo preparado y que los conocimientos pueden ser obsoletos en la medida que el tiempo va pasando.

Los planes de estudio de las instituciones deberán ser integradores. Al respecto, Baena dice: “Algo tan elemental que debió ser hecho inclusive por la vías de políticas educativas que comprendieran todos los niveles apenas en el 2010 se empezará a elaborar empujados por varias necesidades: primero que muchas instituciones educativas que tienen primaria o empezaron con preescolar desde el 2005 multiplicaron sus posibilidades y empezaron a ofrecer todos los niveles: preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, carrera universitaria, especialización, maestría, doctorado, educación continua en sistemas abiertos a distancia, en cursos intensivos de actualización permanente”(Baena, 2015.)

- **Nuevas Tecnologías**

Una megatendencia que ha venido fortaleciéndose año tras año y que indudablemente va a adquirir cada vez más relevancia no solo en el ámbito educativo sino en la sociedad en general es el uso de nuevas tecnologías.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en un documento rector acerca de las grandes tendencias para la educación al 2025 señala que los avances tecnológicos y la era digital han permeado todos los espacios sociales en los que nos desarrollamos, sin lugar a dudas cada uno de los cambios que acarrea esta nueva era influyen en la forma que vemos el mundo, accedemos al conocimiento, aprendemos y nos comunicamos.

Los procesos sociales se ven implicados y la concepción de relaciones humanas cambia significativamente en la medida que existen nuevas herramientas tecnológicas que, no solo aceleran los procesos comunicativos, sino que además pueden reemplazar el trabajo humano por maquinas.

Existen varios aparatos tecnológicos que nos facilitan el acceso y la difusión de información. El documento rector de la UNAM menciona que “para el 2025 podremos tener un conjunto de tecnologías, que son en realidad variaciones sobre las que ya conocíamos al inicio del siglo pero que se vuelven cada vez más prácticas y más portátiles”. Podremos entonces llevar cantidades grandes de información en un teléfono móvil o medios de almacenamiento masivo tan pequeños y portátiles que se convertirán en extensiones de nuestras prendas cotidianas.

Sin embargo, la implementación de los nuevos inventos tecnológicos, es para países como Colombia, un proceso lento que requiere de empeño e interés por parte de quienes tienen el poder para que pueda existir equidad en el acceso y conocimiento de las innovaciones tecnológicas.

Los avances tecnológicos y los cambios evidentes en los sistemas educativos el interrogante de ¿Quién formará los nuevos docentes y directivos de instituciones educativas? se

hace cada vez más grande y apremiante por resolver, ya que esta es una tarea que deberá ser interdisciplinar ya que para la formación de directivos y educadores de la nueva era nada mejor que la tecnología como herramienta de aprendizaje, pero no se puede dejar de lado que tanto la docencia como la dirección de instituciones educativas son de carácter humano y por tanto se siguen requiriendo que existan docentes formadores de docentes y directivos.

- **Bilingüismo**

En los últimos años, el Ministerio de Educación Nacional ha puesto grandes esfuerzos en desarrollar en los ciudadanos colombianos capacidades y habilidades para manejar por lo menos una lengua extranjera, en el artículo “Bases para una nación bilingüe y competitiva”, emitido por el Ministerio de Educación Nacional en su periódico “Altablero” en el año 2005, se resalta que el ministerio ha formulado el Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019, el cual incluye nuevos estándares de competencia comunicativa en inglés.

En un mundo globalizado y moderno es esencial ser bilingüe para poder mejorar canales de comunicación, expandir y traspasar fronteras, conocer y comprender otros contextos, enriquecerse cognitivamente y poder contribuir en la evolución e internacionalización del país. La ley 115 de 1994 en sus objetivos para la educación Básica y Media, demanda “la adquisición de elementos de conversación, lectura, comprensión y capacidad de expresarse al menos en una lengua extranjera”. (Altablero, 2005.) De ahí que el Ministerio este apoyando a las secretarías de educación para que se logre involucrar en el proceso a todos los implicados en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación en las instituciones educativas.

Las personas en la actualidad están cada vez más expuestos a circunstancias y encuentros interculturales que precisan habilidades sociales y culturales necesarias para comprender otras

culturas y lograr procesos comunicativos más eficaces, tanto en lengua materna como en otros idiomas. “Las políticas de bilingüismo se fundamentan en tres grandes pilares: lengua, comunicación y cultura, ya que el aprendizaje lingüístico es aprendizaje cultural. Apertura hacia el otro, tolerancia de las diferencias, capacidad para comunicarse efectivamente con miembros de otras culturas y valoración de la propia frente a las foráneas, también son ejes articuladores del Programa Nacional de Bilingüismo”. (Altablero, 2005.)

- **Acceso al conocimiento**

El exceso de información en las redes requiere que los individuos tengan la capacidad de clasificarla, analizarla, y entenderla de manera objetiva, lo que es cada vez más difícil debido al gran cúmulo de información existente en las redes. “El capital social como reivindicador del acceso a la información para todos. Los espacios en Internet, pese a los esfuerzos de control que se realizarán son ya imparables. El capital social trabaja como gota que horada la piedra y logrará horadar en muchos que mantenía petrificados los conocimientos” (Baena, 2015.).

Son cada vez más las formas de acceder al conocimiento, han surgido cambios radicales en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya no es posible enseñar cómo se hacía en el pasado, se le da prevalencia a brindar herramientas a los estudiantes más que al hecho de memorizar conceptos o hacer tareas en casa. Los niños de las nuevas generaciones precisan más estímulos visuales para aprender, por esto se deben implementar estrategias de enseñanza basadas en imágenes y estímulos para los sentidos.

Estamos educando a los niños en el preescolar para que en un futuro ingresen a carreras que no están aún ni en nuestros imaginarios, por eso es importante que la educación se convierta más que nada en un espacio de exploración, fortalecimiento de competencias y adquisición de

herramientas, es importante que los saberes se puedan movilizar con facilidad y que sean flexibles para el futuro.

Al respecto, Baena afirma que: “ se calcula que no se ha inventado ni la tercera parte de las carreras que estarán vigentes en el 2025. De acuerdo con algunas apreciaciones entre el año 2010 y 2015 una buena parte de todas las carreras conocidas estarán desapareciendo. En su lugar, nuevas, aún inimaginables, estarán conformándose” (Baena, 2015.).

Es importante dejar atrás la estructura rígida de la educación por objetivos y enfocarse en seguir el ritmo de aprendizaje de los alumnos, de tal manera que desde el preescolar se puedan abordar temas que sean del interés de los niños, de acuerdo con su edad, ritmo de aprendizaje y nivel de comprensión.

- **Equilibrio Intelectual, Emocional y Físico**

Es una megatendencia muy marcada a nivel mundial es la relacionada con el equilibrio Intelectual, Emocional y Físico, estamos en la búsqueda constante de la integralidad como seres humanos, “hay nuevos elementos no sólo que justifican la necesidad de ser un hombre completo, sino la formación integradora del mismo en todos los ámbitos de su vida, la familia, el trabajo y la escuela. Se desarrolla una inteligencia emocional, física y mental, con el desarrollo de una infraestructura neuronal en cada individuo que le permite defenderse de las agresiones del entorno, para entonces muchas y multiplicadas” (Baena, 2015.).

Aprenderemos a cuidar la forma en que nos alimentamos, nuestro cuerpo y nuestra mente, busquemos por todos los medios que la escuela proporcione, además de estos saberes,

espacios en los que se pueda balancear el cuerpo y la mente como estrategia de formación integral.

- **Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional, definida por Daniel Goleman como la capacidad que tiene una persona para reconocer su estado emocional y gestionarlo de forma adecuada. Es una habilidad que se refleja de manera positiva en las personas que la poseen, pues les da la oportunidad controlar sus impulsos y decidir de forma asertiva en la cotidianidad, lo que facilita sus relaciones interpersonales, sentirse satisfechos, ser eficaces en la vida y crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad. Según Goleman, la inteligencia Emocional se desarrolla basada en cinco capacidades:

- Conocer emociones y sentimientos: Tener conciencia de uno mismo y poder identificar una emoción en el momento preciso permite tener mayor certidumbre con respecto a las decisiones ya que la persona se siente confiada, es una buena guía para las elecciones vitales. (Goleman, 1996)
- Aprender a manejar las emociones: El tener la habilidad de reconocer a tiempo las emociones permite a las personas serenarse en los momentos precisos, aprender a pensar con claridad fuera de la emoción y recuperarse con rapidez tras los fracasos y los malos tiempos. (Goleman, 1996)
- Automotivación: Las personas que saben reconocer y manejar sus emociones son capaces de fijarse metas más claras y buscan el camino adecuado para alcanzarlas, al controlar la

impulsividad les es más fácil esperar para obtener su recompensa cumpliendo objetivos fijos en tiempos reales. (Goleman, 1996)

- Empatía: Al tener conciencia de uno mismo se puede tener conciencia del otro, lo que hace que sea más asertivo el hecho de reconocer emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan se convierte en una habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales. (Goleman, 1996)
- Relaciones interpersonales: Las personas con habilidad para reconocer y gestionar emociones propias y de los demás, se convierten en líderes capaces de encaminar grandes proyectos y en puntos de equilibrio para equipos que necesitan ser orientados hacia una meta común (Goleman, 1996).

- **Educación para la Paz, la convivencia y la ciudadanía**

En Colombia este tema es una prioridad, ha sido importante diseñar y aplicar políticas públicas articuladas intra e intersectorialmente que ayuden a garantizar una educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía, las cuales se basan en derechos y deberes, principios de equidad, inclusión, diversidad social, económica, cultural, étnica, política, religiosa, sexual y de género, valoración y tratamiento integral de conflictos, respeto por la biodiversidad y el desarrollo sostenible. (PNDE, 2006).

Asimismo, se ha hecho cada vez más evidente la responsabilidad de educación como “un compromiso entre el Estado, las familias, la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector productivo, las ONG y las comunidades educativas, con el fin de promover una educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía democrática” (PNDE, 2006, p. 23).

Consecuentemente, también se ha resaltado la idea de una educación que promueva la alineación e interiorización de valores adecuados a las necesidades del siglo XXI, que garanticen la participación democrática.

Para que la educación para la paz y la convivencia sea una realidad, con el pasar de los años se han venido implementando estrategias de calidad y cantidad en las instituciones educativas, se han promovido estrategias y proyectos que involucran corresponsabilidad entre el estado, los medios de comunicación la sociedad y las organizaciones educativas. Así mismo se han incorporado en los planes de desarrollo territorial programas y proyectos para la educación en valores y competencias para la paz, la convivencia y la ciudadanía.

## **2.2.6 Políticas Públicas que Regulan la Educación Inicial en Colombia**

### **Constitución política de Colombia 1991**

ARTÍCULO 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.



La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

ARTÍCULO 68. Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión.

La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación.

La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.

Los padres de familia tendrán derecho de escoger el tipo de educación para sus hijos menores. En los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibir educación religiosa.

Las integrantes de los grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural.

La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.

### **Ley 115 de Febrero 8 de 1994 por la cual se expide la Ley General de Educación**

#### SECCION SEGUNDA Educación preescolar

##### ARTICULO 15. Definición de educación preescolar.

La educación preescolar corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas.

##### ARTICULO 16. Objetivos específicos de la educación preescolar.

Son objetivos específicos del nivel preescolar:

- a) El conocimiento del propio cuerpo y de sus posibilidades de acción, así como la adquisición de su identidad y autonomía;
- b) El crecimiento armónico y equilibrado del niño, de tal manera que facilite la motricidad, el aprestamiento y la motivación para la lecto-escritura y para las soluciones de problemas que impliquen relaciones y operaciones matemáticas;
- c) El desarrollo de la creatividad, las habilidades y destrezas propias de la edad, como también de su capacidad de aprendizaje;
- d) La ubicación espacio-temporal y el ejercicio de la memoria;

- e) El desarrollo de la capacidad para adquirir formas de expresión, relación y comunicación y para establecer relaciones de reciprocidad y participación, de acuerdo con normas de respeto, solidaridad y convivencia;
- f) La participación en actividades lúdicas con otros niños y adultos;
- g) El estímulo a la curiosidad para observar y explorar el medio natural, familiar y social;
- h) El reconocimiento de su dimensión espiritual para fundamentar criterios de comportamiento;
- i) La vinculación de la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la calidad de vida de los niños en su medio, y
- j) La formación de hábitos de alimentación, higiene personal, aseo y orden que generen conciencia sobre el valor y la necesidad de la salud.

#### ARTICULO 17. Grado obligatorio.

El nivel de educación preescolar comprende, como mínimo, un (1) grado obligatorio en los establecimientos educativos estatales para niños menores de seis (6) años de edad. En los municipios donde la cobertura del nivel de educación preescolar no sea total, se generalizará el grado de preescolar en todas las instituciones educativas estatales que tengan primer grado de básica, en un plazo de cinco (5) años contados a partir de la vigencia de la presente Ley, sin perjuicio de los grados existentes en las instituciones educativas que ofrezcan más de un grado de preescolar.

#### Capítulo 5. Directivos docentes

#### ARTICULO 126. Carácter de directivo docente.

Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.

ARTICULO 128. Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo.

Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa.

El nominador que contravenga esta disposición será sancionado disciplinadamente de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

### **Ley 715 de Diciembre 21 de 2001**

Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de servicios de educación

Título II. Sector educación. Capítulo 1. Competencias de la Nación

ARTICULO 5. Competencias de la Nación en materia de educación.

5.1 formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio.

Capítulo 3. De las instituciones educativas, los rectores y los recursos

ARTÍCULO 10. Funciones de Rectores o Directores.

El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá las siguientes:

10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.

10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaria de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.

10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.

10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.

10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.

10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

### **Ley 1098 del 8 de Noviembre de 2006**

Por la cual se expide el código de la infancia y la adolescencia.

ARTÍCULO 29. Derecho al desarrollo integral en la primera infancia.

La Primera infancia es la etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano. Comprende la franja poblacional que va

de los cero (0) a los seis (6) años de edad. Desde la primera infancia, los niños y las niñas son sujetos titulares de los derechos reconocidos en los tratados internacionales, en la Constitución Política y en este Código. Son derechos impostergables de la primera infancia, la atención en salud y nutrición, el esquema completo de vacunación, la protección contra los peligros físicos y la educación inicial. En el primer mes de vida deberá garantizarse el registro civil de todos los niños y las niñas.

### **Ley 1804 del 2 de agosto de 2016**

"Por la cual se establece la política de estado para el desarrollo integral de la primera infancia de cero a siempre y se dictan otras disposiciones" (ley 1804, 2016).

#### **ARTÍCULO 2. Política de Cero a Siempre**

La política de "cero a siempre", en tanto política pública, representa la postura y comprensión que tiene el Estado colombiano sobre la primera infancia, el conjunto de normas asociadas a esta población, los procesos, los valores, las estructuras y los roles institucionales y las acciones estratégicas lideradas por el Gobierno, que en corresponsabilidad con las familias y la sociedad, aseguran la protección integral y la garantía del goce efectivo de los derechos de la mujer en estado de embarazo y de los niños y niñas desde los cero (0) hasta los seis (6) años de edad.

Se desarrolla a través de un trabajo articulado e intersectorial que desde la perspectiva de derechos y con un enfoque de gestión basado en resultados, articula y promueve el conjunto de acciones intencionadas y efectivas encaminadas a asegurar que en cada uno de los entornos en los que transcurre la vida de las niñas y los niños existan las condiciones humanas, sociales y materiales para garantizar la promoción y potenciación de su desarrollo.

Lo anterior a través de la atención integral que debe asegurarse a cada individuo de acuerdo con su edad, contexto y condición.

#### ARTÍCULO 4. Definiciones.

Para efectos de la presente ley se presentan dos tipos de definiciones basadas en los acuerdos y desarrollos conceptuales de la política: conceptos propios de la primera infancia, y conceptos relativos a la gestión de la política.

Conceptos propios de la primera infancia:

Desarrollo integral: Entiéndase por desarrollo integral el proceso singular de transformaciones y cambios de tipo cualitativo y cuantitativo mediante el cual el sujeto dispone de sus características, capacidades, cualidades y potencialidades para estructurar progresivamente su identidad y su autonomía.

El desarrollo integral no se sucede de manera lineal, secuencial, acumulativa, siempre ascendente, homogénea, prescriptiva e idéntica para todos los niños y las niñas, sino que se expresa de manera particular en cada uno. La interacción con una amplia variedad de actores, contextos y condiciones es significativa para el potenciamiento de las capacidades y de la autonomía progresiva. El desarrollo ocurre a lo largo de todo el ciclo vital y requiere de acciones de política pública que lo promuevan más allá de la primera infancia.

Conceptos relativos a la gestión de la Política:

Atención integral. Es el conjunto de acciones intersectoriales, intencionadas, relacionales y efectivas encaminadas a asegurar que en cada uno de los entornos en los que transcurre la vida de los niños y niñas, existan las condiciones humanas, sociales y materiales para garantizar la



promoción y potenciación de su desarrollo. Estas acciones son planificadas, continuas y permanentes. Involucran aspectos de carácter técnico, político, programático, financiero y social, y deben darse en los ámbitos nacional y territorial. Para asegurar la calidad, la atención integral debe ser:

- Pertinente: Responde a los intereses, características y potencialidades del niño o la niña I en el momento del ciclo vital por el que atraviesa, ya las características de sus entornos.

- Oportuna: Se da en el momento propicio y en el lugar en el que corresponde. Es eficaz en el tiempo justo. - Flexible: Asegura que esté abierta a adaptarse a las características de las personas, los contextos y los entornos.

- Diferencial: Valora a las niñas y niños como sujetos que se construyen y viven de diferentes maneras. Es sensible a sus particularidades en razón de la diversidad de situaciones, condiciones y contextos, y actúa intencionadamente sobre los entornos para transformar situaciones de discriminación en razón a las diferencias.

- Continua: Ocurre con regularidad y de este modo garantiza los tiempos que requieren los niños y niñas en su proceso individual de desarrollo.

- Complementaria: Sus acciones tienen la cualidad de contribuir a la integralidad de la atención como resultado de la interacción y articulación solidaria entre los actores responsables de la protección integral de las niñas y niños en la primera infancia.

#### ARTÍCULO 5. La educación inicial.

La educación inicial es un derecho de los niños y niñas menores de seis (6) años de edad. Se concibe como un proceso educativo y pedagógico intencional, permanente y estructurado, a

través del cual los niños y las niñas desarrollan su potencial, capacidades y habilidades en el juego, el arte, la literatura y la exploración del medio, contando con la familia como actor central de dicho proceso.

Su orientación política y técnica, así como su reglamentación estarán a cargo del Ministerio de Educación Nacional y se hará de acuerdo con los principios de la Política del Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre.

La reglamentación será de obligatorio cumplimiento para toda la oferta oficial y privada, nacional y territorial y definirá los aspectos relativos a la prestación, inspección, vigilancia y control de este derecho y proceso.

#### **Decreto 1860 de agosto 1994**

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

#### **ARTICULO 6o. ORGANIZACION DE LA EDUCACION PREESCOLAR.**

La educación preescolar de que trata el artículo 15 de la Ley 115 de 1994, se ofrece a los niños antes de iniciar la educación básica y está compuesta por tres grados, de los cuales los dos primeros grados constituyen una etapa previa a la escolarización obligatoria y el tercero es el grado obligatorio.

**PARAGRAFO.** La atención educativa al menor de seis años que prestan las familias, la comunidad, las instituciones oficiales y privadas, incluido el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, será especialmente apoyada por la Nación y las entidades territoriales. El Ministerio de Educación nacional organizará y reglamentará un servicio que proporcione elementos e

instrumentos formativos y cree condiciones de coordinación entre quienes intervienen en este proceso educativo.

#### ARTICULO 25. FUNCIONES DEL RECTOR.

Le corresponde al Rector del establecimiento educativo:

- a). Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar;
- b). Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;
- c). Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;
- d). Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
- e). Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;
- f). orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.
- g). Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia;
- h). Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional;

- i). Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
- j). Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, y
- k). Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

#### ARTICULO 26. Funciones de la Dirección Administrativa.

En los establecimientos educativos privados donde funcione una dirección administrativa y financiera, ésta podrá tomar las decisiones relativas a la administración de los recursos financieros, patrimoniales y laborales, ajustados a los objetivos, fines y pautas contenidas en el proyecto educativo institucional y a los estatutos de la entidad propietaria de los bienes utilizados para prestar el servicio público educativo. En los establecimientos de carácter estatal las funciones superiores de administración serán ejercidas por un secretario administrativo, si el tamaño de la institución justifica la creación de este cargo.

#### ARTICULO 27. Directivos docentes.

Todos los establecimientos educativos de acuerdo con su proyecto educativo institucional, podrán crear medios administrativos adecuados para el ejercicio coordinado de las siguientes funciones:

- 1.- La atención a los alumnos en los aspectos académicos, de evaluación y de promoción. Para tal efecto los educandos se podrán agrupar por conjuntos de grados.

2.- la orientación en el desempeño de los docentes de acuerdo con el plan de estudios. Con tal fin se podrán agrupar por afinidad de las disciplinas o especialidades pedagógicas.

3.- La interacción y participación de la comunidad educativa para conseguir el bienestar colectivo de la misma. Para ello, podrá impulsar programas y proyectos que respondan a necesidades y conveniencias.

### **Decreto 1278 de Junio 19 de 2002**

Por el cual se expide el estado de profesionalización docente

#### **ARTÍCULO 6. Directivos docentes.**

Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.

Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador.

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

Capítulo 2. Requisitos y procedimientos para ingresar al servicio educativo estatal y clases de nombramiento

#### ARTÍCULO 10. Requisitos especiales para los directivos docentes.

Para participar en los concursos para cargos directivos docentes de los establecimientos educativos, los aspirantes deben acreditar los siguientes requisitos:

- a. Para director de educación preescolar y básica primaria rural: Título de normalista superior, o de licenciado en educación o de profesional, y cuatro (4) años de experiencia profesional.
- b. Para coordinador. Título de licenciado en educación o título profesional, y cinco (5) años de experiencia profesional.
- c. Para rector de institución educativa con educación preescolar y básica completa y/o educación media: Título de licenciado en educación o título profesional, y seis (6) años de experiencia profesional.

Parágrafo. El Gobierno Nacional establecerá los perfiles para cada uno de los cargos directivos y el tipo de experiencia profesional que será tomada en cuenta para estos concursos.

#### **Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026**

En el Plan Nacional Decenal De Educación 2006-2016, el Ministerio de Educación Nacional, en cabeza de la entonces Ministra Cecilia María Vélez, hizo especial énfasis en la importancia de la educación para la primera infancia y de sus actores.

El objetivo en ese momento era “garantizar, desde una perspectiva de derechos, la oferta de atención integral y, por ende, la educación inicial a los niños y las niñas menores de 7 años, a

través de acciones articuladas con otros sectores corresponsables’’. (PNDE, 2006, p. 36). De igual forma, se buscaba consignar como obligación que la educación inicial tenga cobertura entre 0 y 6 años de edad, en condiciones de igualdad y promoviendo un desarrollo integral de acuerdo con el artículo 29 de la Ley 1098 de 2006.

Por su parte, en el Plan Nacional Decenal De Educación 2016 – 2026, se hace referencia a la educación inicial como un aspecto de suma importancia, no solo a nivel nacional sino a nivel mundial.

En el Plan de 2016 se inicia haciendo referencia a que “‘Durante el Foro Mundial sobre la Educación realizado en Dakar (Senegal) en el año 2000, los 164 gobiernos asistentes coincidieron en que la educación es un derecho fundamental de los ciudadanos, que contribuye a alcanzar todos los demás derechos humanos y debe ser impulsada por el Estado’’ (PNDE, 2016, p. 11) y menciona que para impulsar este derecho se acordaron algunos objetivos, entre los cuales estaba “‘Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos’’ (PNDE, 2016, p. 11).

La visión del Plan Nacional Decenal De Educación 2016 – 2026 está muy ligado al desarrollo y apropiación de algunas megatendencias educativas del siglo XXI, siendo esta:

Para el año 2026 y con el decidido concurso de toda la sociedad como educadora, el Estado habrá tomado las medidas necesarias para que, desde la primera infancia, los colombianos desarrollen pensamiento crítico, creatividad, curiosidad, valores y actitudes éticas; respeten y disfruten la diversidad étnica, cultural y regional; participen activa y democráticamente en la organización política y social de la nación, en la construcción de una identidad nacional y en el desarrollo de lo público. Se propenderá, además, por una

formación integral del ciudadano que promueva el emprendimiento, la convivencia, la innovación, la investigación y el desarrollo de la ciencia, para que los colombianos ejerzan sus actividades sociales, personales y productivas en un marco de respeto por las personas y las instituciones, tengan la posibilidad de aprovechar las nuevas tecnologías en la enseñanza, el aprendizaje y la vida diaria y procuren la sostenibilidad y preservación del medio ambiente. La recuperación de los colombianos de los impactos negativos del conflicto armado y su capacidad de resiliencia, al igual que su participación activa, consciente y crítica en redes globales y en procesos de internacionalización, constituyen también un propósito de esta visión. (PNDE, 2016, p. 15).

### **Capítulo III**

## **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrollan aspectos como: enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnicas para la recolección de la información, instrumentos para recolectar la información, proceso, análisis y resultados obtenidos.

### **3.1 ENFOQUE**

Esta investigación es de tipo cualitativo, pues lo que se pretende es conocer características de la conducta humana, referidas a lo que debe ser, hacer y saber un director de una institución educativa para la primera infancia, y estas características no son cuantificables. “Más que representatividad estadística, lo que se busca en este tipo de estudios es una representatividad cultural, es decir, se espera comprender los patrones culturales en torno a los cuales se estructuran los comportamientos y se atribuye sentido a la situación bajo estudio” (Bonilla y Rodríguez. 2005. p. 134).



Además, esta investigación se mueve entre los sucesos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, sin tener una predisposición teórica, lo cual nos va a permitir ir construyendo el perfil del director paso a paso gracias al análisis de la información recolectada.

Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación, pero en todos ellos hay un común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural, que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos.

Esta manera de ver el mundo, afecta la conducta humana, los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social, y están contruidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal. (Sampieri, 2010).

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo descriptivo-documental, ya que lo que se pretende es describir características de un director de instituciones educativas para la primera infancia, partiendo de lo que se estipula en documentos como políticas públicas colombianas, ensayos, conferencias y disertaciones acerca de las megatendencias educativas para el siglo XXI y los aportes de expertos en la selección de estos directores.

Para está investigación se parte de la lectura no solo del contexto actual, sino de investigaciones previas acerca de la calidad educativa y la influencia de los directivos en esta, se pretende establecer este perfil con imparcialidad, sin emplear juicios de valor y en procura de altos niveles de objetividad.

### 3.3 MUESTRA

La muestra en la investigación cualitativa, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo a población que se estudia.

Es importante resaltar que para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Sampieri, 2010).

En esta investigación el tipo de muestra es no probabilística, ya que se selecciona un grupo de tres expertos en instituciones educativas para primera infancia, para entrevistarlos y contrastar lo que ellos digan con lo que estipulan las políticas públicas y con las megatendencias educativas del siglo XXI, para que uniendo las convergencias de todas las fuentes de información, se pueda establecer el perfil de director. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” (Sampieri, 2010. P. 341).

Existen varios tipos de muestras no probabilísticas, pero para esta investigación, se ha seleccionado la muestra de expertos (Sampieri, 2010), ya que se considera que es necesaria la opinión de individuos expertos en las necesidades educativas de la primera infancia para saber lo que se requiere al momento de aspirar a ser director y lo que se busca en una persona que quiere ocupar este lugar. En esta selección de expertos se han tenido en cuenta factores como:

- Que sean personas que participen procesos de supervisión o intervención en instituciones educativas para la primera infancia.
- Que pertenezcan a instituciones reconocidas y que estén involucradas en procesos de calidad para la primera infancia
- Personas con trayectoria en educación infantil, que no sólo hayan trabajado con instituciones estatales sino que lo hayan hecho también en instituciones educativas para primera infancia.

Sin embargo, aun cuando la muestra ya esté elegida, siempre se podrá contemplar la posibilidad de incluir en ella cualquier otro tipo de participación de expertos que nos puedan ayudar a establecer el perfil del director de instituciones educativas para la primera infancia en Bogotá. “En una investigación cualitativa la muestra puede contener cierto tipo definido de unidades iniciales, pero conforme avanza el estudio se pueden ir agregando otros tipos de unidades y aun desechar las primeras unidades.” (Sampieri, 2010. P. 564).

### **3.3.1 Muestra seleccionada**

Con base en los criterios de selección de la muestra antes mencionados, se ha realizado un sondeo en la ciudad de Bogotá, del cual surgieron las personas a quienes se les realizó la entrevista, ellas son:

- Representante de primera infancia del Ministerio de Educación Nacional
- Subdirectora para la infancia de la secretaria de Integración Social

- Directora de educación para la primera infancia del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

### **3.4 Técnicas de recolección de información**

#### **3.4.1 Revisión Documental**

Los datos recolectados en una investigación cualitativa consisten en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observados; citas textuales de la gente sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos; extractos o pasajes enteros de documentos, cartas, registros y entrevistas. (Bonilla, 1985).

Para la presente investigación es partir de una búsqueda y análisis de documentos que permitieron conocer lo que se requiere para ser director según lo estipulado en las políticas públicas y lo que dictan las Megatendencias educativas del siglo XXI.

Se empieza entonces por hacer una búsqueda y revisión exhaustivas de las políticas públicas nacionales vigentes, que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas para la primera infancia en Colombia, luego de esto es preciso identificar y clasificar las que hacen referencia a las funciones y características de los directores de estas instituciones y clasificar lo allí recogido en las cuatro categorías que se pretenden abordar en la elaboración del perfil teniendo en cuenta los cuatro pilares que según la UNESCO, soportan la educación a lo largo de la vida y en los cuales se basan los lineamientos curriculares de formación para la primera infancia, estos pilares son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

Por otra parte, se hace una revisión exhaustiva acerca de las megatendencias educativas en Colombia, con el fin de encontrar aspectos clave que al ser contrastados con las políticas públicas y los resultados de las entrevistas nos marquen una ruta en la definición del perfil de Director.

### **3.4.2 Entrevista**

Para esta investigación se considera adicionalmente importante la entrevista a expertos en instituciones educativas para la primera infancia, porque es otra forma de obtener información acerca de lo que en realidad se requiere para ejercer este rol, “La entrevista es una conversación entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien” (Lara Muñoz, 2011, p.11).

Las respuestas de las entrevistas se contrastan con lo estipulado en las políticas públicas y con las megatendencias educativas en tres categorías de análisis derivadas de los cuatro pilares que según La UNESCO soportan la educación a lo largo de la vida y en los cuales se basan los lineamientos curriculares de formación para la primera infancia, estos pilares son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

Lo que se busca entonces con esta entrevista es conocer desde estos cuatro pilares o dimensiones del ser humano, cuales con las características más buscadas para un director de instituciones educativas para la primera infancia.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 Entrevista semiestructurada**

Para realizar el formulario se tuvieron en cuenta aspectos recolectados en el marco teórico, relacionados con las políticas públicas y las megatendencias educativas.

Estas preguntas son una guía para el entrevistador, ya que al ser una entrevista semiestructurada, se abre la posibilidad a que surjan nuevos interrogantes durante la entrevista y que algunas de las preguntas aquí planteadas tengan respuesta a lo largo de la conversación sin necesidad de que estas sean formuladas específicamente. (Ver anexo 1.)

## **Capítulo IV**

### **4. ANALISIS Y RESULTADOS**

En este capítulo se describen los hallazgos de la investigación, se presentan los resultados del análisis documental y de las entrevistas realizadas a los expertos en educación para la primera infancia en Bogotá. Los resultados de las entrevistas se triangularon con elementos del marco teórico y los resultados del análisis documental para la identificación de las características fundamentales que debe poseer un director de instituciones educativas para la primera infancia.

Para el análisis de la información se determinaron matrices, las cuales permitieron identificar aspectos significativos y recurrentes en cada una de las categorías de análisis. La triangulación de la información permitió encontrar aspectos relevantes y rasgos indispensables en el rol del director, lo que permitió elaborar un perfil más completo teniendo en cuenta los conceptos de los expertos y los hallazgos en las lecturas tanto de megatendencias educativas como de políticas públicas.

## 4.1 Análisis

El análisis de resultados, basados en los cuatro pilares de la educación: Saber, Aprender a hacer, aprender a ser y convivir juntos; se dividió en tres etapas: revisión de aportes de las megatendencias y políticas públicas, análisis de las entrevistas y triangulación de la información.

### **Etapa 1 Análisis de megatendencias y políticas Públicas**

**Tabla 1. Análisis de megatendencias educativas**

<b>Megatendencias Educativas</b>	<b>Aportes al perfil de director según las categorías de análisis</b>	
<b>Liderazgo Educativo</b>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar en los diferentes ámbitos de la organización</li> <li>- Conocerse a sí mismo</li> <li>- Conocer a las personas que están a su cargo</li> <li>- Tener conciencia de sus habilidades y debilidades</li> </ul>
	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber estudiar el comportamiento de las personas</li> <li>- Encontrar las fortalezas de las personas que están en su equipo, identificar competencias.</li> <li>- Organizar y repartir tareas de acuerdo al potencial de cada persona</li> <li>- Trazar planes de trabajo y fijar metas claras</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiarse de los objetivos de la organización</li> <li>- Encontrar estrategias para llevar a cabo los proyectos educativos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindarle a su equipo la oportunidad de desafiarse a sí mismos a desarrollar y movilizar sus competencias</li> </ul>
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y encaminar los proyectos al trabajar con sus seguidores</li> <li>- Reconocer la importancia de cada persona como una realidad única que pugna por una satisfacción personal y laboral.</li> <li>- Buscar que sus seguidores estén satisfechos, un trabajador satisfecho puede ofrecer resultados de mejor calidad.</li> </ul>
<b>Inteligencia</b>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer alto potencial de razonar de manera efectiva ante la presencia de desafíos</li> <li>- Generar nuevos conocimientos a partir de experiencias</li> </ul>
	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar en facultad para resolver problemas eligiendo las opciones más convenientes en un momento indicado</li> <li>- Tener la capacidad de crear, de entender, pensar y de asimilar información.</li> <li>- Trazar planes de trabajo en los que se reconozcan las tareas de cada persona y el orden que han de tener las cosas.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar tantos recursos como sean necesarios para resolver un problema</li> <li>- Trabajar hacia una meta clara y definida</li> <li>- Buscar que la organización llegue a sus más altos niveles de calidad, utilidades y reconocimiento</li> </ul>



	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorar el conocimiento y habilidades de todos los miembros de la organización educativa</li> <li>- Evaluar constantemente al personal</li> <li>- Buscar el contexto adecuado para cada individuo.</li> <li>- Reconocer y utilizar la inteligencia colectiva, valorando las competencias propias de cada individuo en aspectos de carácter humano, económico, social, jurídico y hasta espiritual</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Calidad Educativa y Educación Continua</b></p>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenerse a la vanguardia de su profesión y hacer de su carrera una exitosa y productiva mediante la participación en constantes procesos de formación, capacitación y aprendizaje.</li> <li>- Ser consciente de que nunca se estará del todo preparado y que los conocimientos pueden ser obsoletos en la medida que el tiempo va pasando.</li> <li>- Ser guías para todos los miembros de su equipo en todas las dimensiones en que se puede desarrollar una institución.</li> </ul>
	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar espacios de capacitación y crecimiento personal a nivel integral, no basta con que un líder educativo sea muy bueno en lo pedagógico si no lo es en lo operativo o viceversa.</li> <li>- Participar de procesos de investigación continuamente, los cuales permiten afianzar conocimiento y modernizar las prácticas.</li> <li>- Saber que el éxito del crecimiento personal y profesional de</li> </ul>

		un grupo de trabajo en una organización educativa radica en que sus líderes puedan contribuir a optimizar las habilidades de todo el personal.
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar posgrados y hacer cursos de actualización continua.</li> <li>- Trabajar siempre en función de alcanzar la calidad educativa</li> <li>- Buscar estrategias para que todos los miembros de la organización estén en constantes procesos de superación que les permitan desarrollarse dentro de las demandas emergentes en una sociedad mudable y efímera que va en búsqueda del conocimiento, cambios y mejoras constantes.</li> </ul>
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser conscientes de los cambios que llegan con la modernización y encontrar herramientas para movilizar los saberes de generación en generación.</li> <li>- Investigar, crear cosas nuevas, repensarse lo pensado y ser productores de cambios y mejoras desde lo humano.</li> </ul>
<b>Nuevas Tecnologías</b>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener interés y motivación para conocer y entender nuevas tecnologías.</li> <li>- Buscar formas para que exista equidad en el acceso y conocimiento de las innovaciones tecnológicas.</li> </ul>
	<b>Saber</b>	- Mantenerse a la vanguardia de los cambios: esta será una tarea interdisciplinar ya que para la formación de directivos y educadores de la nueva era nada mejor que la tecnología como

		<p>herramienta de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer que no se puede dejar de lado que tanto la docencia como la dirección de instituciones educativas son de carácter humano y por tanto se siguen requiriendo que existan docentes formadores de docentes y directivos.</li> <li>- Investigar acerca de nuevos procesos educativos a partir de la tecnología, globalizar los saberes a través de las redes.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar la gran variedad de aparatos electrónicos existentes para acceder y difundir información, convertir la tecnología en aliada educativa, en extensión de nuestras prendas cotidianas.</li> <li>- Capacitarse continuamente en el uso de nuevas tecnologías para poder acercarlas a la institución educativa como herramientas de enseñanza y aprendizaje.</li> </ul>
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar estas herramientas tecnológicas para estrechar lazos entre escuela y comunidad, entre docentes y estudiantes y entre directivos y comunidad educativa.</li> <li>- Identificar espacios y asignaturas en las que la tecnología pueda hacer grandes aportes a la organización educativa y facilitar espacios para que todos los miembros se involucren.</li> </ul>
<b>Bilingüismo</b>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar estrategias para poder relacionarse con otras culturas y acceder al conocimiento que proviene de diferentes lugares.</li> <li>- Ser recursivos para aprender y explorar diferentes contextos y</li> </ul>

		aprender nuevos idiomas.
	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empaparse de por lo menos un segundo idioma para estar a la vanguardia social y educativa</li> <li>- Ampliar horizontes propios para ser capaz de enfrentarse a una nueva generación mucho más globalizada con herramientas solidas que le permitan abrirse a la multiculturalidad.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	- Encontrar oportunidades de interculturalización, como por ejemplo intercambios académicos, procesos investigativos mancomunados y programas de formación en diferentes culturas e idiomas.
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponerse a circunstancias y encuentros interculturales que precisen habilidades comunicativas en una segunda lengua para comprender otras culturas.</li> <li>- Tener apertura hacia el otro, tolerancia de las diferencias, capacidad para comunicarse efectivamente con miembros de otras culturas y valoración de la propia frente a las foráneas.</li> </ul>
<b>Acceso al conocimiento</b>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dejar atrás la estructura rígida de la educación por objetivos y enfocarse en seguir el ritmo de aprendizaje de los alumnos</li> <li>- Abordar temas que sean del interés de los niños, de acuerdo con su edad, ritmo de aprendizaje y nivel de comprensión.</li> <li>- Mantenerse vigente en procesos investigativos que permitan enriquecer su conocimiento y aprender a llegar a él.</li> </ul>

	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener la capacidad de clasificar, analizar y entender información de manera objetiva</li> <li>- Reconocer que no toda la información es verídica, por lo cual se necesita ahondar en procesos investigativos que permitan hacer contrastación y comprobación.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar recursos para mejorar continuamente la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje</li> <li>- Brindar herramientas a los estudiantes para que puedan acceder al conocimiento de forma continua.</li> <li>- Implementar estrategias de enseñanza basadas en imágenes y estímulos para los sentidos.</li> </ul>
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convertir la educación más que nada en un espacio de exploración, fortalecimiento de competencias y adquisición de herramientas.</li> <li>- Lograr que los saberes se puedan movilizar con facilidad y que sean flexibles para el futuro.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Equilibrio Intelectual, Emocional y Físico</b></p>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar constantemente de la integralidad como seres humanos</li> <li>- Ser consciente de sus gustos, fortalezas y también de sus debilidades.</li> <li>- Priorizar su bienestar físico y mental sabiendo que esto repercute en su quehacer y en su pensar.</li> </ul>

	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una infraestructura neuronal en cada individuo que le permita defenderse de las agresiones del entorno</li> <li>- Organizar el tiempo para que cada día existan espacios y momentos adecuados para el desarrollo de habilidades físicas y gustos personales.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a cuidar la forma de alimentar cuerpo y mente</li> <li>- Buscar por todos los medios que la escuela proporcione espacios en los que se pueda balancear el cuerpo y la mente como estrategia de formación integral.</li> </ul>
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiciar espacios en la organización educativa, en los cuales cada uno de los miembros pueda desarrollar libremente, hobbies y actividades que beneficien su estado físico y mental</li> </ul>
<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer emociones y sentimientos: Tener conciencia de uno mismo y poder identificar una emoción en el momento preciso.</li> </ul>
	<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a manejar las emociones: tener la habilidad de reconocer a tiempo las emociones permite a las personas serenarse en los momentos precisos, aprender a pensar con claridad fuera de la emoción y recuperarse con rapidez tras los fracasos y los malos tiempos.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automotivación: ser capaces de fijarse metas más claras y buscar el camino adecuado para alcanzarlas, al controlar la impulsividad es más fácil esperar para obtener recompensas</li> </ul>

		cumpliendo objetivos fijos en tiempos reales.
	<b>Convivir</b>	<p>- Empatía: Al tener conciencia de uno mismo se puede tener conciencia del otro, lo que hace que sea más asertivo el hecho de reconocer emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan se convierte en una habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.</p> <p>- Relaciones interpersonales: líderes capaces de encaminar grandes proyectos y en puntos de equilibrio para equipos que necesitan ser orientados hacia una meta común.</p>
<b>Educación para la Paz, la convivencia y la ciudadanía</b>	<b>Ser</b>	<p>- Fomentar en la organización educativa la formación en valores.</p> <p>- Transmitir a los demás ejemplo de convivencia y valores que partan de su quehacer cotidiano y que se reflejen en actos que impacten a la comunidad Educativa.</p>
	<b>Saber</b>	<p>- Tener presente que en Colombia este tema es una prioridad, que ha sido importante diseñar y aplicar políticas públicas articuladas intra e intersectorialmente que ayuden a garantizar una educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía.</p> <p>- Conocer las políticas públicas vigentes que se basan en derechos y deberes, principios de equidad, inclusión, diversidad social, económica, cultural, étnica, política, religiosa, sexual y de género, valoración y tratamiento integral de conflictos,</p>

		respeto por la biodiversidad y el desarrollo sostenible. (PNDE, 2006)
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar campañas de socialización e inclusión de políticas para la paz, la convivencia y la ciudadanía en las instituciones educativas.</li> <li>- Promover la alineación e interiorización de valores adecuados a las necesidades del siglo XXI, que garanticen la participación democrática.</li> </ul>
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar estrategias de calidad y cantidad en las instituciones educativas, las cuales involucren corresponsabilidad entre el estado, los medios de comunicación la sociedad y las organizaciones educativas.</li> <li>- Conocer y aplicar como comunidad los planes de desarrollo territorial que envuelven programas y proyectos para la educación en valores y competencias para la paz, la convivencia y la ciudadanía.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Análisis de Políticas Públicas**

<b>Políticas Públicas</b>	<b>Aportes al perfil de director según las categorías de análisis</b>	
<b>Constitución política de</b>	<b>Ser</b>	- Ser personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica.
	<b>Saber</b>	No específica



<b>Colombia 1991</b>	<b>Hacer</b>	No especifica
	<b>Convivir</b>	- Asociar al Estado, la sociedad y la familia como responsables de la educación.
Ley 115 de Febrero 8 de 1994  por la cual se expide la Ley General de Educación	Ser	- Ser licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa.
	Saber	- Conocer los objetivos específicos de la educación preescolar.
	Hacer	No especifica
	Convivir	- Vincular la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la calidad de vida de los niños en su medio
<b>Ley 715 de Diciembre 21 de 2001</b>  Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de servicios de	<b>Ser</b>	No especifica
	<b>Saber</b>	- Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.  - Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.  - Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.  - Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

educación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.</li> </ul>
	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.</li> <li>- Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaria de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.</li> <li>- Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.</li> <li>- Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.</li> <li>- Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.</li> <li>- Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.</li> <li>- Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.</li> <li>- Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución</li> </ul>

		Educativa al menos cada seis meses.
	<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar el establecimiento educativo ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.</li> <li>- Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.</li> <li>- Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos</li> </ul>
<b>Ley 1098 del 8 de Noviembre de 2006</b>  Por la cual se expide el código de la infancia y la adolescencia.	<b>Ser</b>	No especifica
	<b>Saber</b>	- Conocer y garantizar los derechos impostergables de la primera infancia.
	<b>Hacer</b>	- Buscar estrategias para fomentar y garantizar la atención en salud y nutrición, el esquema completo de vacunación, la protección contra los peligros físicos y la educación inicial de la primera infancia.
	<b>Convivir</b>	- Orientar a la comunidad y recordar que en el primer mes de vida deberá garantizarse el registro civil de todos los niños y las niñas.
<b>Ley 1804 del 2</b>	<b>Ser</b>	No especifica

<p><b>de agosto de 2016</b></p> <p>Por la cual se establece la política de estado para el desarrollo integral de la primera infancia de cero a siempre</p>	<p><b>Saber</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la política de "cero a siempre" como representa de la postura y comprensión que tiene el Estado colombiano sobre la primera infancia.</li> <li>- Socializar el conjunto de normas asociadas a la población de primera infancia, los procesos, los valores, las estructuras, los roles institucionales y las acciones estratégicas lideradas por el Gobierno.</li> </ul>
	<p><b>Hacer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar el desarrollo integral, es decir, garantizar el proceso singular de transformaciones y cambios de tipo cualitativo y cuantitativo mediante el cual el sujeto dispone de sus características, capacidades, cualidades y potencialidades para estructurar progresivamente su identidad y su autonomía.</li> <li>- Reconocer la educación inicial es un derecho de los niños y niñas menores de seis (6) años de edad.</li> </ul>
	<p><b>Convivir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar un trabajo articulado e intersectorial que desde la perspectiva de derechos y con un enfoque de gestión basado en resultados.</li> <li>- Articular y promover acciones intencionadas y efectivas encaminadas a asegurar que en cada uno de los entornos en los que transcurre la vida de los niños existan las condiciones humanas, sociales y materiales para garantizar la promoción y potenciación de su desarrollo.</li> </ul>

<p><b>Decreto 1860 de agosto 1994</b></p> <p>Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales</p>	<b>Ser</b>	
	<b>Saber</b>	- Impulsar programas y proyectos que respondan a necesidades y conveniencias de la organización educativa.
	<b>Hacer</b>	- Atender a los alumnos en los aspectos académicos, de evaluación y de promoción.
	<b>Convivir</b>	- Orientar en el desempeño a los docentes de acuerdo con el plan de estudios. Con tal fin se podrán agrupar por afinidad de las disciplinas o especialidades pedagógicas. - Propiciar la interacción y participación de la comunidad educativa para conseguir el bienestar colectivo de la misma.
<p><b>Decreto 1278 de Junio 19 de 2002</b></p> <p>Por el cual se expide el estado de profesionalización docente</p>	<b>Ser</b>	- Ser idóneo para ejercer acciones de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, es decir, ser responsable del funcionamiento de la organización escolar. - Tener título de normalista superior, o de licenciado en educación o de profesional, y cuatro (4) años de experiencia profesional.
	<b>Saber</b>	- Responsabilizarse de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo.
	<b>Hacer</b>	No especifica
	<b>Convivir</b>	- Supervisar la educación dentro de la institución, sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que tomar

		responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.
<b>Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026</b>	<b>Ser</b>	<p>- ser una persona que reconozca desde la primera infancia, la importancia de habilidades como desarrollo del pensamiento crítico, creatividad, curiosidad, valores y actitudes éticas.</p> <p>- Fomentar en la escuela que se respete y disfrute la diversidad étnica, cultural y regional, la participación activa y democrática en la organización política y social de la nación, en la construcción de una identidad nacional y en el desarrollo de lo público.</p>
	<b>Saber</b>	- Recordar como obligación que la educación inicial tenga cobertura entre 0 y 6 años de edad, en condiciones de igualdad y promoviendo un desarrollo integral de acuerdo con el artículo 29 de la Ley 1098 de 2006.
	<b>Hacer</b>	- Garantizar, desde una perspectiva de derechos, la oferta de atención integral y, por ende, la educación inicial a los niños y las niñas menores de 7 años, a través de acciones articuladas con otros sectores corresponsables.
	<b>Convivir</b>	- Propender por una formación integral del ciudadano que promueva el emprendimiento, la convivencia, la innovación, la investigación y el desarrollo de la ciencia, tengan la posibilidad de aprovechar las nuevas tecnologías en la

		enseñanza, el aprendizaje y la vida diaria y procuren la sostenibilidad y preservación del medio ambiente.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

## **Etapa 2. Análisis de Entrevistas a expertos en educación para la primera infancia**

Las entrevistas se realizaron a tres expertos en educación para la primera infancia, pertenecientes a instituciones que regulan el funcionamiento de la educación infantil, es un muestreo de expertos provenientes del Instituto Colombiana de Bienestar Familiar, la Secretaría de Integración Social y el Ministerio de Educación Nacional.

Para las entrevistas se utilizó un cuestionario base que abarcaba preguntas enfocadas hacia los cuatro pilares de la educación y al analizar las respuestas de cada uno de los entrevistados se obtuvo un consolidado en nuestras cuatro categorías de Análisis: ser, saber, hacer y convivir.

### **Desde el aprender a Ser**

Los expertos en educación para la primera infancia coinciden en que la persona que asuma el rol de director de una institución en la que hay niños de 0 a 5 años, debe ser una persona equilibrada emocionalmente, que sepa entender y regular sus emociones y sea compasiva con quienes lo rodean, debe ser una persona empática que pueda liderar un equipo de forma asertiva y tenga herramientas para ayudar a formar a otros seres humanos en valores y habilidades de trabajo con la primera infancia.

Es de resaltar que los expertos hacen énfasis en que un director debe reconocer lo que significa ser un niño menor de cinco años, sus necesidades y derechos, y los reconozca como

parte de una comunidad, sujetos de derechos con una identidad, una cultura y unos gustos propios.

La motivación de una persona que quiera ser director de una institución educativa para la primera infancia deben ser los niños, de ahí van a surgir intereses por mejorar procesos pedagógicos, aumentar la eficiencia y la eficacia en el equipo de trabajo, invertir capitales y optimizar presupuestos, pero todo siempre desde el querer garantizar al niño estabilidad, bienestar y educación de calidad.

### **Desde el aprender a Saber**

Para asumir el cargo de director en una institución de primera infancia, los expertos auguran que es necesario conocer acerca de pedagogía y de administración educativa principalmente. En cuanto a lo administrativo, se determinó que es relevante saber cómo hacer un presupuesto, invertir los recursos, optimizar los gastos, manejar plantillas de personal y llevar a cabo labores de gestión y administración de recursos tanto financieros como humanos.

A nivel externo, existen aspectos que un director debe conocer y actualizar continuamente, por ejemplo el tema de políticas públicas que rigen el sistema educativo, leyes que protegen y garantizan derechos de la infancia; asimismo, elementos relacionados con nuevas tecnologías, innovaciones en el área de recursos humanos y un segundo idioma, agregan valor a la formación académica y profesional de un director ya que según los expertos lo hacen más integral e idóneo para el cargo.

Se evidenció en el análisis que algunas de las competencias que debe necesariamente poseer y movilizar un director, son las que hacen referencia al trabajo con su equipo, es trascendente el hecho de que sepa reconocer habilidades en los integrantes de su grupo de trabajo



y les ayude a potenciarlas, así mismo es valioso que sepa hacer lecturas de contextos para entender bien lo que sucede a su alrededor y generar cambios desde la empatía y la innovación.

Con respecto a temas de políticas públicas, es importante que los directores conozcan las normas y leyes que regulan la educación inicial para poder estar alineados con los requerimientos, cambios y mejoras propuestas por el gobierno para mejorar la calidad de la educación, de igual forma, los entrevistados mencionan que hay aspectos muy definidos como la formación académica en pedagogía, la experiencia de trabajo con primera infancia de por lo menos 4 años y los conocimientos en administración y gestión de recursos humanos, que son imprescindibles a la hora de asumir el cargo de forma eficaz.

### **Desde el aprender a Hacer**

Un director de primera infancia debe conocer los detalles de cada uno de los roles de las personas de su equipo y saber ejecutarlas para poder dar seguimiento a los procesos; una de las funciones del director que ayudan a garantizar una gestión de calidad es la de capacitar constantemente a su equipo en diferentes aspectos como tendencias educativas, aspectos de mejoramiento continuo y habilidades de trabajo en equipo.

Los expertos en educación infantil coinciden en que es importante que el director sea organizado en sus procesos de planeación, evaluación y seguimiento para optimizar procesos y tener al día tanto los aspectos pedagógicos como los administrativos de la institución y poder garantizar calidad educativa y de atención integral a los niños.

Otro de los puntos de convergencia entre los expertos es que un director necesita estar en continuo proceso de aprendizaje de nuevas tecnologías y otros idiomas, si bien no se evidenció como un requisito indispensable, si es algo en lo que se debe mantener vigente, ya que cada día

son más los procesos que funcionan a base de nuevas tecnologías y en el mundo globalizado en que vivimos, la expansión cultural es inevitable, por lo que saber más de un idioma permitirá al director ser un puente de conexión entre nuevas culturas y saberes y su institución educativa.

### **Desde el aprender a Convivir**

Una de las características más relevantes en el análisis, concerniente a la convivencia, es la del liderazgo, los expertos hablan del director como una persona que debe ejercer un liderazgo positivo y asertivo para llevar a cabo su rol. Es importante según los expertos, que un director tenga la capacidad de influir en un trabajo de equipo armonioso que se pueda ver reflejado en las aulas y en los niños que llegan a la institución.

Un punto apreciable es el saber trabajar con la comunidad, reconocer que los niños son parte de un contexto cultural y social y que el preescolar es una etapa en la cual es crucial poder involucrar a la familia y a toda la comunidad para poder aportar una educación social y emocional completa a los niños.

Por su parte, la relación con los padres de familia es a su vez muy constante y relevante, debe ser el director quien, a través de charlas con padres y maestros, promueva el modelo educativo de su institución, su misión y visión y propenda por la consolidación de una comunidad educativa empoderada de su quehacer por los niños.

Los niños deben ser el eje del ser y el hacer de la educación para la primera infancia, es por eso que el director como cabeza de la institución debe dar ejemplo de convivencia y valores con y para ellos, es bastante significativo el hecho de que el director se involucre en los procesos de enseñanza y aprendizaje, planeación de proyectos, ejecución y evaluación de actividades, con

el fin de ser un ejemplo para los maestros de primera infancia y un referente para los niños en formación.

#### 4.2 Triangulación de la información

**Tabla 3. Convergencias entre megatendencias educativas, políticas públicas y expertos en educación para la primera infancia**

<b>Convergencias según categorías de análisis</b>	
<b>Ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa.</li> <li>- Idóneo para ejercer acciones de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas.</li> <li>- Reconocida idoneidad ética y pedagógica.</li> <li>- Manejo de emociones</li> <li>- Autoconocimiento</li> <li>- Líder positivo</li> <li>- Conciencia de sí mismo</li> <li>- Asertivo para resolver conflictos</li> </ul>
<b>Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir el trabajo de los equipos docentes</li> <li>- Conocer los objetivos específicos de la educación preescolar.</li> <li>- Acreditar título en educación y experiencia en aulas</li> <li>- Tener Conocimientos en administración educativa</li> <li>- Elaborar planes de trabajo con fechas objetivos claros</li> <li>- Buscar espacios de capacitación y crecimiento personal a nivel integral</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las políticas públicas vigentes</li> <li>- Conocer la política de "cero a siempre" como representante de la postura y comprensión que tiene el Estado colombiano sobre la primera infancia.</li> <li>- saber utilizar herramientas tecnológicas básicas y estar en constante proceso de capacitación</li> </ul>
<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar recursos humanos y financieros</li> <li>- Buscar que la organización llegue a sus más altos niveles de calidad, utilidades y reconocimiento</li> <li>- Tener interés y motivación para conocer y entender nuevas tecnologías</li> <li>- Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.</li> <li>- Tener dominio de un segundo idioma, de tal manera que pueda ejercer procesos comunicativos en mínimo dos idiomas</li> <li>- Ser capaz de fijarse metas más claras y buscar el camino adecuado para alcanzarlas.</li> <li>- Garantizar la oferta de atención integral y la educación inicial a los niños.</li> </ul>
<b>Convivir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrechar lazos entre escuela y comunidad, entre docentes y estudiantes y entre directivos y comunidad educativa.</li> <li>- Reconocer emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan para establecer relaciones sociales y vínculos personales.</li> <li>- Encaminar grandes proyectos con equipos orientados hacia una meta común.</li> <li>- Vincular la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la</li> </ul>

	calidad de vida de los niños en su medio
--	--

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Perfil del Director para Instituciones Educativas de Primera Infancia en Bogotá

Después de analizar los resultados de las entrevistas, las políticas públicas y las megatendencias educativas, se ha establecido que el perfil para ser director de una institución educativa para la primera infancia en Bogotá se compone de tres aspectos: descripción personal, descripción de competencias y descripción funcional.

##### **Descripción Personal**

**Sexo:** Indiferente

**Edad:** Mayor de 25 años

**Estado civil:** Indiferente

**Nivel de estudio:** Profesional con Especialización

**Estudios:** Persona con título profesional en educación, psicopedagogía o administración educativa, con conocimientos administrativos para gestionar de manera adecuada los recursos de la institución, y pedagógicos que le permitan dirigir un equipo de docentes, relacionarse con la comunidad y aportar significativamente en los procesos pedagógicos.

**Experiencia previa:** - Haber trabajado con primera infancia como coordinador o docente en una institución educativa.

- Haber trabajado en áreas de administración o en cargos de coordinación operativa y de recursos humanos y financieros.

- Haber trabajado en actividades educativas que hayan requerido interacción con la comunidad.

### **Descripción de competencias**

**Idiomas:** Dominio de por lo menos un segundo idioma de forma oral y escrita.

**Habilidades humanas:** Persona activa, dinámica, responsable y con facilidad para las relaciones personales que posea las siguientes habilidades:

- Reconocimiento y manejo de emociones
- Reconocimiento de las etapas de desarrollo infantil y sus necesidades.
- Liderazgo asertivo
- Manejo básico de Nuevas tecnologías
- Trabajo en equipo
- Capacidad de escucha, comunicación eficaz y orientación a padres de familia.

**Habilidades técnicas:** - Conocimiento de procesos administrativos y optimización de recursos

- Manejo de nuevas tecnologías y dominio de recursos básicos de computación.
- Gestión documental
- Buen nivel de organización y planificación.
- Elaboración de presupuestos e informes de gestión

## **Descripción Funcional**

**Funciones Administrativas:** El director deberá utilizar sus conocimientos administrativos para optimizar los recursos humanos y financieros de la organización educativa de tal manera que pueda hacerse cargo de la operación y de gestionar de forma óptima los capitales de la institución de la mejor manera.

El director será el encargado de apoyar los procesos de contratación del personal, dar seguimiento al manejo del presupuesto, hacer relaciones de gastos y gestión de cobranza de mensualidades de los niños. Asimismo, el director buscara estrategias para que la organización sea rentable y prospera.

**Funciones Pedagógicas:** El director debe necesariamente conocer los lineamientos y políticas que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas para primera infancia con el fin de cumplir a cabalidad las exigencias de calidad educativa para los niños.

Es función del director participar activamente en los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en la institución, debe ser conocedor del currículo, el PEI y de cada una de las iniciativas que se promueven desde el aula y aportan al desarrollo de competencias de los niños.

De igual manera, el director será el encargado de velar porque se alcancen estándares establecidos y porque la evaluación de estos se haga de forma objetiva con el fin de garantizar la mejora continua de los procesos educativos.

**Relaciones interpersonales:** El director de una institución educativa para la primera infancia debe encargarse de propiciar un ambiente de confianza en la institución educativa, tanto con los niños y los profesores como con los padres de familia. Es necesario que el director este

en capacidad de resolver todo tipo de conflictos, ya sea internos o propiciados por una queja externa.

Con los padres de familia, debe mantener lazos cordiales que le permitan abordar todo tipo de situaciones desde un clima de confianza y asertividad, para eso es importante que el director sea quien encabece actividades de acercamiento a los padres como las entregas de informes y las juntas de padres y maestros.

Así como un director debe ser cercano a los padres debe también serlo a los niños, de tal manera que no solamente sea una parte activa de los procesos de formación sino también de los vínculos afectivos y relaciones sociales de los niños.

Asimismo, los lazos de comunicación asertiva deben existir con todos los miembros del equipo de trabajo en la institución, el director se encarga de seleccionar y capacitar a las personas que estarán en contacto constante con los niños por lo cual se hará cargo de conocer a cada persona para poder reconocer los talentos de cada uno y ayudarles a potencializarlos para el bien común de la comunidad educativa.

Al conocer los talentos de cada uno y ayudar a potencializarlos, el director deberá delegar funciones, trabajar en equipo, y encontrar estrategias para que el ambiente laboral se mantenga agradable y favorable para poder transmitir esto también en las aulas a los niños.



## CONCLUSIONES

- Las políticas públicas existentes para regular el funcionamiento de instituciones educativas para la primera infancia no arrojan un perfil específico de director pero si aportan una serie de lineamientos, funciones y requerimientos que aportan aspectos significativos e indispensables para caracterizar en este documento al director.
- Las megatendencias educativas actuales arrojan características fundamentales para elaborar el perfil de director, ya que van muy de la mano con algunas exigencias vistas en las políticas públicas y permiten visualizar características personales y competencias que requiere un líder educativo.
- El punto de vista de expertos que trabajan en instituciones que regulan la educación para la primera infancia de diferentes tipos permitió tener una mirada más global y detallada, no solo de los aspectos clave del perfil de director sino de las posibilidades de ahondar en este tema de forma más específica reconociendo poblaciones y necesidades distintas.
- El perfil de un director para una institución educativa para la primera infancia se compone de características personales específicas, competencias administrativas y pedagógicas que hacen que la persona que asume este rol esté preparado para cumplir una serie de funciones que garantizan el éxito de la organización educativa.
- Si bien este perfil es general y puede servir en cualquier institución educativa de primera infancia en Bogotá, se puede ajustar a la necesidad específica de cada población para hacerlo mucho más acertado y eficaz.

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, Inés. (1998) *La escuela como organización inteligente*, Troquel educación. Argentina, p.p 13-41
- Altablero No. 37, (2005). *Bases para una nación bilingüe y competitiva*. Al tablero. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-97498.html>
- Aristizabal, C. (2008). *Teoría y metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/300356822/Teoria-y-metodologia-de-investigacion-Aristizabalpdf>
- Aspinwall, L. y Staudinger, U. (2007). *Psicología del Potencial Humano*. Barcelona: Gerontologist, vol. 33 Pg. 48.
- Ballesteros, P., & Pedraza, A. (2007). Trabajo de grado: *Exploración de necesidades de formación de directivos docentes*. Bogotá D.C.: Universidad de La Sabana.
- Bocanegra Acosta, H. (2006). *Globalización y política pública educativa en Colombia*. Bogotá. Revista Diálogos de Saberes No 24. 33-50.
- Bonilla Elssy y Rodríguez Penélope (2005) *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá. Grupo editorial Norma y Universidad de los Andes. Capítulo 2.
- Bonilla, E. (1989) *La Evaluación Cualitativa como Fuente de Información*. Trabajo elaborado para el seminario sobre uso de datos cualitativos. Honduras, Tegucigalpa, (inédito).

Braslavsky, C. y Acosta, F. (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión política educativa en América Latina*. Buenos Aires

Cabrales, O. (2014), *La condición humana del docente bajo los avatares del Neoliberalismo*. Bogotá: La Bioética a la Luz de las Epistemologías de Segundo Orden, Cabrales, O., Osorio, N. Editorial UMNG

Colón, I. (2015). *El Líder Educativo en Escenarios Preescolares: Competencias que deben poseer los Directores en Centros de Cuidado Diurno*. Disertación presentada como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación. Rio piedras Puerto Rico.

Constitución Política de Colombia. (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991.

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1098 del 8 de Noviembre de 2006. Por la cual se expide el código de la infancia y la adolescencia*. Dada en Bogotá, D.C., a los 8 días del mes de noviembre del año 2006.

Congreso de Colombia. (2016). *Ley 1804 del 2 de agosto de 2016. Por la cual se establece la política de estado para el desarrollo integral de la primera infancia de cero a siempre*. Dada en Bogotá, D.C., a los 2 días del mes de agosto del año 2016.

Congreso de Colombia. (2002). *Decreto 1278 de Junio 19 de 2002. Por el cual se expide el estado de profesionalización docente*. Dado en Bogotá, D.C., a los 19 días del mes de Junio del año 2002.

- Cuevas López, M. Diaz Rosas, F. Hidalgo Hernandez, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*. Universidad de granada.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Capítulo 4. Los cuatro pilares de la educación. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI.
- Fundación Corona. Corpoeducación. University of Alberta. (2001). *Liderazgo y Gestión Educativa: El papel del rector*. Cargraphics S.A. Bogotá.
- Garbanzo, M. y Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. San José: Revista Educación 34(1). 15-29.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Capítulo 1 y 14. Santiago: Editorial McGrawHill/irwin.
- GOLEMAN, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Barcelona, Kairós
- González, Nurys (1992-1997). *Informes finales 1º, 2º, 3º, 4º, y 5º ronda. Programa de entrenamiento de directores y directoras INTEC-EDUCA/PIPE*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo.
- González, Nurys del Carmen. (2006). Perfil del Director: *Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo Ciencia y Sociedad*. vol. XXXI, núm. 2, abril-junio, pp. 240-256 Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana
- Lara Muñoz, E. M. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.

- Lévy, P. (2004). *Inteligencia Colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Libros Maestros. (2013). *Leer para Comprender, Escribir para Transformar*. Bogotá: Serie Río de Letras.
- Llanes, L. y otros (2014). *Estudio diagnóstico para determinar ¿quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación preescolar, básica y media en Colombia?* Informe final. Fundación Escuela Nacional de Evaluación E-Valuar.
- Luna Gómez, A. P., Echeverría Castro, S. B., & Vales García, J. J. (2015). *Caracterización de directores de escuelas primarias del sur de Sonora*. *Educación y ciencia*, 4(43), 19-30. México.
- Marchesi, A. y Martín, E., (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Madrid, Alianza editorial, pág. 178 y 179.
- Miñana Blasco, C. (1999). *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente*. Universidad Nacional de Colombia, Programa RED. Bogotá D.C. Colombia
- Ministerio de Educación Nacional. (2001). *Ley 715 de Diciembre 21 de 2001*. Dada en Bogotá, D.C. a 21 de diciembre de 2001.
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994 por la cual se expide la Ley General de Educación*. Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a 8 de febrero de 1994.
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Decreto 1860 de agosto 1994*. Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a 3 de Agosto de 1994.
- Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Plan Nacional Decenal de Educación 2006 - 2016*. Santafé de Bogotá, Colombia.

- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Sentido de la educación inicial. Documento No. 20 Serie de orientaciones pedagógicas para la educación inicial en el marco de atención integral.* Colombia. Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/w3-article-304212.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026.* Santafé de Bogotá, Colombia.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2000). *Arquitectura de Sistemas Organizativos.* Córdoba: ETE.
- Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas, algunos aportes para diseño de estrategias. Buenos Aires iipe /UNESCO
- Ramos, Luz E. (2010). *El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje.* Universidad de Puerto Rico, Rio piedras, Puerto Rico.
- Ruano, C. (2003). *Más allá de la evaluación por resultados: planteamientos metodológicos en torno al proceso de autoanálisis institucional y la construcción de indicadores de la calidad educativa en el contexto universitario.* OEI-Revista Iberoamericana de Educación 1-9.
- Sacristán, G. (2001). *El significado y la función de la educación en la sociedad y cultura globalizadas.* Madrid: Revista de Educación, núm. extraordinario 121-142
- Salas Madriz, F. E. (2002). *La Administración educativa y su fundamentación epistemológica.* Revista Educación 27(1): 9-16.

- Salvador, M. Fuente, M. y Álvarez, J. (2009). *Las habilidades sociales en directores de centros escolares*. European Journal of Education and Psychology ISSN 1888-8992. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=129312574008>
- Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2005). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México. McGraw-Hill.
- Sandoval Estupiñan, L. Y., Quiroga, C., Camargo Abello, M., Pedraza, A., Vergara, M & Halima, F. C. (2008). *Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en 94 instituciones*. Grupo Investigación de la Facultad de Educación de la Universidad de La Sabana., Chía.
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. Bogotá: Educación y Educadores, No 1. Volumen 9. 33-53.
- Sandoval I, (2015). *Una experiencia innovadora en la formación de directivos escolares en Iberoamérica*, Revista Iberoamericana de Educación, vol. 69. pp. 135-156 - OEI/CAEU

## ANEXOS

### Anexo 1. Formulario de Entrevista

#### Entrevista A Expertos En Educación Para La Primera Infancia.

Esta entrevista tiene como finalidad conocer aspectos importantes que se tienen en cuenta para seleccionar a los Directores de primera infancia. Su participación es de mucha relevancia, ya que nos aportará elementos en la investigación que estamos adelantando, la cual busca elaborar el perfil del director de instituciones educativas para la primera infancia en Bogotá.

Ser

¿Qué aspectos de carácter emocional y que cualidades requiere un Director para estar en contacto con los niños y con el personal docente y administrativo?

¿Cuáles son las motivaciones más pertinentes que deben impulsar a una persona que aspira a ejercer el cargo de Director de Primera Infancia?

Saber

¿Cuál es la formación académica y la experiencia laboral que Usted considera más pertinente para ser Director de Primera Infancia?

Si un Director quisiera continuar su formación académica, ¿cuáles considera usted que deberían ser las áreas en las que debe profundizar?

¿Cuáles son las competencias que debe desarrollar un Director de Primera Infancia para responder a los retos y desafíos de la educación infantil, en el contexto de la globalización, los avances de la ciencia y la tecnología?



¿Qué conocimientos administrativos son fundamentales para ejercer el rol de Director en una organización educativa?

Hacer

¿Considera Usted que factores como manejo de tecnologías, el cuidado físico y el conocimiento de un segundo idioma son importantes en el momento de elegir un Director de Primera Infancia?

¿Qué tan decisivo son estos aspectos?

¿Cuáles son las funciones específicas que debe cumplir un Director de Primera Infancia?

¿Cuáles son los lineamientos y/o políticas educativas que fundamentan la selección de los Directivos de Primera Infancia, en su Institución Educativa?

Convivir

¿Cómo debe ejercer el rol de liderazgo un Director de Primera Infancia?

¿Considera que el rol del Director de Primera Infancia tiene una influencia significativa en la calidad educativa y la formación de los niños?

¿En qué consiste la relación del director de primera infancia con los niños de la institución, con los padres de familia y con la comunidad?

Pregunta de cierre

Si tiene la oportunidad de hacer una caracterización de un Director para Primera Infancia, ¿cuáles serían los aspectos que tendría en cuenta para su perfil y por qué?

## **Anexo 2. Formato de consentimiento informado**



### **UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

#### **ENTREVISTA A EXPERTOS EN EDUCACION PARA LA PRIMERA INFANCIA**

#### **DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Este Documento de Consentimiento Informado se dirige a personas expertas en educación para la primera infancia, de sus necesidades y conocedoras del funcionamiento Instituciones Educativas para la Primera Infancia de carácter público o privado.

De acuerdo con el propósito de la investigación cuyo temas es: “Perfil del Director de una Institución Educativa para la Primera Infancia, desde las políticas públicas nacionales vigentes y las megatendencias educativas del siglo XXI”, a cargo de la docente Mónica Merchán, estudiante de la Maestría en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada, se invita formalmente a Usted hacer parte de este ejercicio investigativo a través de sus aportes que serán consignados en cada una de las respuestas a las preguntas dadas.

Este Documento de Consentimiento Informado tiene dos partes:

- Información (proporciona información sobre el estudio).
- Formulario de Consentimiento (para firmar si está de acuerdo o no en participar) Se entregará una copia del Documento completo de Consentimiento Informado.

PARTE I: Información

## Introducción

Soy Mónica Merchán, estudiante de tercer semestre de Maestría en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada, y junto con la Doctora Blanca Aurora Pita Torres, Directora de este trabajo de Grado y Coordinadora de la Maestría en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada, estamos investigando acerca del perfil del Director de una Institución Educativa para la Primera Infancia y consideramos que es muy importante contar con sus valiosos aportes que serán parte de esta investigación y al mismo tiempo, contribuirán en la construcción de un perfil de Directivo para la primera infancia que garantice una educación de calidad.

## Propósito

Al realizar esta entrevista se busca conocer aspectos importantes del perfil de los Directores de Instituciones Educativas para Primera Infancia con el fin de encontrar semejanzas y diferencias que permitan dar coherencia entre lo teórico y lo práctico para poder elaborar un perfil de Director de estas Instituciones, que se pueda aplicar a instituciones públicas y privadas con miras a mejorar la calidad educativa desde la prestación de servicios a la primera infancia.

## Tipo de Intervención de Investigación

Esta investigación requiere de su parte una única entrevista con el fin de conocer su punto de vista en cuatro categorías del director: el ser, el saber, el hacer y el convivir.

## Selección de participantes

Usted ha sido invitado a participar en esta investigación porque conoce características fundamentales que se toman en cuenta cuando se hace el proceso de selección del Director para orientar la formación de los niños.

### Participación Voluntaria

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o no hacerlo. Igualmente, puede cambiar de idea y dejar de participar aun cuando haya aceptado antes.

### Beneficio

Si Usted participa en esta investigación, primero le agradecemos y además, tendrá como beneficio recibir el resultado de la misma; es decir que se entregará oportunamente un Perfil de Director de una Institución Educativa para la Primera Infancia desde las políticas públicas nacionales vigentes y las megatendencias educativas del siglo XXI, una vez esté revisado y aprobado por pares académicos de la Universidad Militar Nueva Granada.

### PARTE II: Formulario de Consentimiento

Yo \_\_\_\_\_ con C.C. N° \_\_\_\_\_ he sido invitado a participar en la investigación para la elaboración del perfil de Director de Instituciones Educativas para la Primera Infancia. Es claro que mi participación es a través de una entrevista grabada que permita determinar aspectos claves del perfil de un Director. Sé que no hay beneficios personales y no se me recompensará económicamente. He recibido información acerca del tema y los investigadores responsables de este trabajo. Igualmente, he tenido la oportunidad de aceptar o no mi participación.

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Firma del entrevistado \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_







#### **Anexo 4. Entrevista ICBF**

Dra. Luz del Carmen Montoya Subdirectora Técnica y de operaciones de Primera Infancia del instituto colombiano de Bienestar Familiar

Fecha: mayo 5 de 2017

Lugar: Sede Nacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, carrera 68 No.64 C – 75, Bogotá.

Mónica: bueno pues primero. Quisiera saber cómo del ser, como de la persona, que aspectos que cualidades como aspectos emocionales que cualidades debe tener una persona que quiera ocupar el cargo de director para un jardín infantil de primera infancia?

Dra. Montoya: bueno el cargo de director en un jardín infantil de primera infancia o un CDI. Tenemos primero que todo contarle que tenemos 4 modalidades, que es la modalidad comunitaria, donde están los hogares infantiles, los hogares comunitarios tradicionales y agrupados.

Los hogares integrales que son el proceso de transito de lo tradicional a la integralidad. Esta la modalidad institucional que tiene varios servicios, que tiene los CDI, tiene los hogares infantiles además tiene los empresariales tiene el preescolar integral, tiene atención a niños menores de 3 años en centros de reclusión de mujeres. Que se me queda, tiene jardines sociales y hogares múltiples. Son formas de servicios integrados como tales de la modalidad institucional.

Está también la modalidad propia que es la que tiene que ver con los grupos étnicos, tanto indígenas como negritudes que tienen una forma particular de atención por las características de los niños las niñas y sus familias, es una forma de atención que permite abrirse como en 3 ejes,



que es lo netamente comunitario, la forma de habitar por dispersión de las comunidades y bueno otra que es mixta.

Eso sería, y la modalidad familiar que atiende la ruralidad y en la población urbana vulnerable. Solamente ósea si ahí no hay un hogar comunitario o un servicio distinto donde atiendan 8 horas al día, 5 días a la semana a las niñas y niños esa modalidad puede ir ahí. Si existe uno de esos no va esa modalidad en ciudad, entonces solamente en lo urbano vulnerables.

Creería yo que en cuanto al ser, debe ser una persona integral, una persona que tenga la posibilidad de interactuar con los agentes educativos, la posibilidad de ayudar a formar a los otros seres humanos y sobre todo un ser que comprenda que es ser un niño o niña de primera infancia, que tenga esa concepción de niño y niña que desde la estrategia se ha planteado, que reconozca que los niños no están solos que están en su comunidad y que tienen unos padres de familia y una familias que deben trabajar con ellos, ósea que ese eje o categoría del ser debe ser integral. Un director que comprenda que desde la primera infancia se generan los buenos ciudadanos, se genera la participación y se genera un país distinto. Si no le ponemos esa atención en primera infancia pues obviamente no sería el mismo resultado que se da cuando se atiende a la primera infancia de manera integral con todas las atenciones que debe recibir el niño y la niña.

Básicamente es eso, yo siento que debe ser equilibrado emocionalmente, un ser justo, un ser abierto al diálogo abierto a las posibilidades de atención y todas las posibilidades que se presentan en un CDI. Si uno realmente es un ser íntegro y a integral, puede tener en el desarrollo muchos avances y es que todos participen, que todos puedan aportar al bienestar de los niños, que comprenda que son seres que generan su propio desarrollo, que son seres diversos, que son

seres que tienen sus propios intereses, gustos y sus propias culturas, entonces me parece que eso es lo importante.

Mónica: y con base en eso entonces, cuáles deben ser las motivaciones de una persona que quiera aspirar a serlo, que lo debe motivar a aspirar al cargo.

Dra. Montoya: lo debe motivar yo creo que la eficiencia, la eficacia, la honestidad, porque pues obviamente se maneja dinero de los niños. La honestidad y la transparencia para nosotros es fundamental desde el instituto tenemos un compromiso fuerte con eso y yo creería que siempre debe estar presente la motivación al cambio, la motivación al mejoramiento continuo de los seres humanos en todo el tiempo, en todo momento de la vida.

Mónica: acerca de lo que ya debe saber una persona que quiera aspirar al cargo, que formación académica requiere este tipo de cargo.

Dra. Montoya: muy buena pregunta. Realmente quiero decir que los currículos de la universidad, de las universidades en general algunas les cambiaron el nombre de atención a la primera infancia, pero realmente los currículos son los mismos de hace 20 o 30 años. Sigue siendo el preescolar, sigue siendo lo mismo.

La idea es que la persona que está al frente de esta dirección, conozca la policía de primera infancia, que es su objeto principal es la política de estado para el desarrollo integral a la primera infancia de 0 a siempre. Ósea es clarísimo y en eso un director debe conocer al pie de la letra, que comprende la política, cuales son los ejes de la política, cuáles son las líneas de acción de la política, como desarrollar esa política.

Pero además debe saber de desarrollo infantil y debe saber de desarrollo integral, debe saber de atención integral, debe saber de procesos psicosociales. Debe ser una persona que tenga un conocimiento profundo de lo que es orientar, guiar a un niño de primera infancia, conocer porque se trabaja sobre las actividades rectoras de la infancia que son actividades puramente propias de la primera infancia, del juego, el arte, la literatura, la exploración del medio y de esa misma manera si el conoce potencia sus agentes educativos.

Ósea un director tiene que potenciar esos agentes educativos en función del desarrollo integral de los niños y niñas y ese desarrollo integral está compuesto de muchas aristas y de muchas atenciones, entonces yo creo que eso es lo más importante.

Mónica: y que competencias debe desarrollar un director de primera infancia para responder a todos los retos a todos los cambios de la globalización a todo lo que está trayendo el mundo ahorita, los avances de la ciencia, la tecnología. Que competencias debe desarrollar continuamente un director.

Dra. Montoya: yo creo que un director debe desarrollar unas competencias integrales que van entre las básicas y las socioemocionales, y las competencias ya puramente del hacer, que es una de las competencias que debe conocer. Si no tiene esa competencia del conocer pues obviamente que no. La otra competencia es saber hacer. Si yo no sé cómo se atiende un niño, como se le brinda educación inicial, como hago un trabajo con la familia, pues la verdad que no puedo orientar el ejercicio de ser director. Entonces ese saber hacer es supremamente importante.

Yo creería que la otra competencia que debe desarrollar es la competencia socioemocional bastante fuerte e integral. Porque no es fácil atender a la familia, atender a los agentes educativos o maestros o docentes como se les llame o se les quiera llamar. Y en ese

sentido ese ejercicio debe ser un ejercicio muy de comprensión, entonces creo que una de las competencias es hacer las lecturas de contexto, si ese ser humano saber hacer las lecturas del contexto puede perfectamente sacar adelante un excelente tipo A y un excelente plan de atención integral a la primera infancia, un excelente proyecto pedagógico, un excelente proceso de formación con padres y todo lo que tiene que ver con la gestión en la comunidad y gestión con los otros sectores para que se puede generar la gestión integral a los niños y las niñas de lo contrario creería que no, no funciona.

Mónica: gracias. Conocimientos administrativos, financieros son fundamentales para ejercer el cargo de director en una organización educativa.

Dra. Montoya: si son fundamentales, porque son fundamentales porque hay atención integral y realmente para que haya desarrollo integral se deben desarrollar 6 componentes, cuales con: familia, comunidad y redes, entonces él debe conocer de las redes como crearlas, como hacer que las familias sean veedoras de sus propios servicios que se generen esas veedurías atreves de la familia, para eso se necesitan conocimientos de administración, se necesita que comprenda que es todo el proceso de salud y nutrición, para que así mismo las nutricionistas hagan bien su papel. Pero para que el gestione también con el sector salud, con los otros sectores, la vacunación, la consulta de crecimiento y desarrollo, que todos sus niños tengan el registro civil, que tengan absolutamente todo, ósea que todos esos componentes se generan atreves de una excelente gerencia de gestión, entonces eso, que sepa exactamente como organizar, y como estar pendiente de los ambientes educativos y protectores, porque, porque si nosotros nos atenemos solo a los ambientes educativos en el espacio pedagógico y no atendemos lo que ocurre para evitar desastres, para evitar todo lo que tiene que ver con accidentes de los niños, lo que

tiene que ver con la protección integral de todo lo que son las infraestructuras. Que haya realmente rampas o maneras de que los niños en silla de ruedas puedan asistir. Que todo lo que tiene que ver con sanidad, todas las licencias de sanidad, de suelos de infraestructura de todo eso lo pueda mejorar. Pero tiene que saber de manejo de personal porque tiene que manejar un equipo interdisciplinario y tiene que manejar los agentes educativos. Entonces necesariamente el tema del componente de talento humano lo tiene que dominar de acuerdo con los perfiles que estén establecidos, de acuerdo con las necesidades que tengan en cada CDI o en cada hogar infantil o el servicio que se esté prestando.

Pero también tiene que tener en cuenta todos los procesos pedagógicos, ósea si ese director sabe exactamente de qué se trata la administración de un CDI, pues obviamente tiene que tener los 6 componentes en la cabeza y entre otros el sexto componente que es justamente la administración y gestión. Entonces a la par que puede ser un educador y debería ser un educador, debe tener todos los otros conocimientos.

Mónica: si ósea quiere continuar digamos si es un educador, si es un administrador, necesariamente cuando sea director debe continuar su formación académica. Cuales son digamos esas áreas a profundizar que tú crees que son las más fundamentales que cuando sea director debes seguir profundizando y avanzando.

Dra. Montoya: yo creo que una de las áreas que debe fortalecer, incluso todas las áreas administrativas y procesos de derecho porque hay cosas que se presentan en los CDI, como de pronto maltrato a los niños por parte del docente y que deben instaurar un proceso disciplinario, para eso debe saber cómo hacerlo. Si se requiere por ejemplo procesos por ejemplo de contratación ellos tienen que hacer procesos de contratación porque tienen que contratar al

personal el instituto no atiende directamente, atiende a través de terceros que son las CEAS que son las empresas administradoras del servicio. Por eso nosotros no contratamos, ni seleccionamos ningún personal, sino que las CEAS son las que hacen la contratación y hacen la selección de ese personal. Nosotros no tenemos nada que ver con eso. Entonces necesariamente tiene que saber y fortalecerse en las áreas administrativas y financieras. Porque financieras porque el instituto paga una suma al año por niño y esa suma al año por niño obviamente se contrata con las CEAS y él tiene que saber cómo se ejecuta, como se hacen los informes, un informe técnico financiero requiere de saber hacer el informe, de comprender porque lo hago y para que se hace y hacer el seguimiento porque muchas CEAS tienen problema porque no saben manejar la situación. Entonces se emprobleman los recursos.

Mónica: en el hacer considera usted que hay factores como el manejo de tecnología y hacia el cuidado físico personal, el conocimiento de otro idioma. Son importantes a la hora de elegir un director de primera infancia.

Dra. Montoya: si mira, yo creería que las tecnologías son parte fundamental en la vida de todo ser humano en este momento del universo, del mundo. Realmente muchas de las cosas que nosotros hacemos, tienen que ir de la mano con las nuevas tecnologías. Cuéntame por ejemplo donde hay que registrar la ficha de caracterización, donde hay que registrar los agentes educativos, donde hay que registrar el mismo niño, donde hay que registrar quien es la familia, como se llama, todo, absolutamente todo. Eso lo tiene que hacer la CEAS. Si el director no sabe cómo se hace pues tampoco puede ordenar, ni hacer, ni gestionar ni que sea realmente ágil esa información que se requiere acá. Y porque para pagarle a las CEAS, tienen que haber montado la información de cuantos niños tiene, quienes son los niños, donde están los niños, todo,

absolutamente todo eso se hace. Pero la CEAS debe formar a sus agentes educativos hacer una formación que también la tiene que utilizar y saber hacerla desde ahí y porque de todos los procedimientos, la mayoría de los procedimientos se hacen a través de un computador, del internet y de todo. Y porque la idea es poder tener, yo creería poder tener en 2 años un sistema de seguimiento al desarrollo niño a niño y quien reporta son esos directores y sus representantes legales, coordinadores, lo que sea.

Mónica: cuales son las funciones específicas que tiene un director de primera infancia.

Dra. Montoya: bueno, las funciones específicas, son primero que todo contratar su personal, segundo capacitarlo, hacerle la inducción, hacer un proceso de alistamiento que va en los primeros 15 días y en ese proceso de alistamiento también tiene que prever todo lo que falta para el funcionamiento del servicio y ese sentido, las funciones son también contratar al personal, también tiene que hacer seguimiento al personal, seguimiento a todos los procesos de los componentes de calidad que ya se los nombre y hacer todos los informes, revisar informes, consolidar los informes, participar en los comités técnicos y operativos de ejercicio de su gestión, eso básicamente y dar cuenta del seguimiento niño a niño.

Mónica: cuales son los lineamientos o políticas públicas que se tienen en cuenta, que fundamentan la elección de directivos docentes.

Dra. Montoya: un lineamiento como tal de directivos docentes, no existe. O sea todavía no existe. Pero lo que sí existe son los referentes técnicos de atención integral a la primera infancia de la educación inicial en el marco de la atención integral. Ahí están los perfiles de cada uno, de todas las personas, tanto del coordinador, como del director, de los agentes educativos, de nutricionistas, del psicosocial, hay están todos los perfiles y esos perfiles son aprobados por la

comisión intersectorial, deben estar también en el marco de la ley 1804 del 2016 y tienen que estar en los referentes, ósea se amparan en todo lo que es la política pública y la política pública nos dice cuáles son los ejes de política, de calidad, de movilización social, de gestión territorial, de gestión del conocimiento, son 5 pero ahorita ya están convertidas en 4.

Mónica: esta parte es acerca de convivir, entonces como debe ejercer el rol de liderazgo un director de primera infancia.

Dra. Montoya: bueno, yo creo que un director de primera infancia debe generar esa convivencia, precisamente esa es una condición de calidad, no me acuerdo el número de la condición, pero creo que está en que es como el sexto de familia, del componente de familias, que es generar un pacto de convivencia, y ese pacto de convivencia es de toda la comunidad del CDI o del hogar infantil o el jardín social o lo que sea. Pero eso tienen que hacerlo y obviamente quien debe impartir las directrices es el director, entonces si eso se hace y enseñamos a convivir desde la primera infancia obviamente aprenderíamos a vivir juntos de una manera pacífica y aprenderíamos a tener esa posibilidad de dialogar con el otro de ponerse en los zapatos del otro, de entender al otro, de una forma muy tranquila poder dialogar con una persona que sea diferente a uno, que tenga un pensamiento distinto, un credo distinto, que tenga unas opiniones e ideas distintas al otro, que tenga sus rasgos culturales también distintos. Que se puedan hacer proyectos conjuntos, interculturales, donde realmente la convivencia sea como eje principal de eso. El respeto y la convivencia.

Mónica: considera usted que el rol del director, la personalidad, tiene una influencia directa en la calidad educativa y en la formación de los niños.



Dra. Montoya: claro que sí. Porque como yo oriente y como yo dirija eso es realmente el resultado esperado. Tiene la incidencia directa en la medida en la que eres como ese motor, para generar todos los procesos de articulación, y todos los procesos de desarrollo de todos los componentes de calidad.

Mónica: en que consiste la relación del director de primera infancia con los niños, con la institución, con los padres de familia, con la comunidad. Qué relación tiene con cada uno de los entes.

Dra. Montoya: una alta relación, porque es la persona que debe estar al tanto de lo que pasa en cualquier servicio y es la persona que también establecería además de la maestra, quien establecería relaciones con los padres de familia, y obviamente los padres de familia tienen una reunión al mes, que es un proceso de formación y de darle los datos de su hijo, lo que está pasando en el desarrollo de su hijo. Pero eso lo promueve el director, si el director lo sabe hacer pues todo funciona de la mejor manera.

Mónica: que experiencia previa tener una persona para postularse al cargo de director.

Dra. Montoya: haber trabajado con niños, haber dirigido programas de primera infancia, tener las capacidades de dirección. Si hay unos prerrequisitos que se deben tener.

Mónica: una última pregunta. Si usted tuviera la oportunidad de hacer una caracterización general de lo del ser, el saber, el hacer de un director de primera infancia. Cuáles serían los aspectos que tendría más en cuenta para escoger un director.

Dra. Montoya: los aspectos que primero que todo, su vocación. Segundo su conocimiento. Tercero el ejercicio de proactividad, ósea que sea una persona proactiva, que sea

una persona que potencie ese desarrollo de los niños a través de muchas acciones de otros sectores, ósea que gestione. Esas serían yo creo las tres principales y la comprensión del otro si yo no comprendo al otro, pues la verdad no hay una sinergia para el desarrollo del trabajo.

Mónica: doctora muchísimas gracias esas eran mis preguntas.

Dra. Montoya: de todas maneras si quieres ampliar tienes mi teléfono, o eso está en el internet guía 51 y 52 de los referentes técnicos de educación inicial en el marco de la atención integral. Leer talento humano que ahí hay muchas cosas que te dan también luces para la atención integral.

Me interesa que la gente que salga en educación sepa que existe este nivel, que es el nivel de 0 a 6 años y que es un ejercicio que lo debe hacer toda la sociedad, en la medida en que se invierta en primera infancia, en esa misma medida se retribuye al país cosas maravillosas.

### **Anexo 5. Entrevista Secretaría de Integración social**

Señora María Luisa Prado representante de la subdirección para la infancia de la secretaría de integración Social.

Fecha: junio 8 de 2017

Lugar: Calle 7 #32 -12 Edificio San Martín

Mónica: Tenemos como finalidad conocer los aspectos importantes para seleccionar los directores de primera infancia, nos basamos en los pilares de la educación que parte la UNESCO, entonces queremos conocer el perfil de director, desde el ser, el saber hacer y el convivir.

Mónica: ¿Qué aspectos de carácter emocional y cualidades requiere un director que esté en contacto con los niños y el personal docente y administrativo?

Señora Prado: Bueno, yo considero que una persona que esté en contacto con niños y adicional a eso con un personal que va a estar a cargo de niños, lo primero que debe tener en cuenta es la estabilidad emocional. Saber manejar sus emociones, no solamente desde que ingresa al contacto de la sala sino, cómo está inculcando esos valores y esas formas de actuar de las personas que tiene a cargo, ahí diríamos que siempre se debe manejar un liderazgo con un PNL positivo, en donde su lenguaje sea adecuado, no solamente para la edad sino también para el personal que tiene a cargo.

Recordemos que lo que tu siembras, das y así mismo lo vas a recoger en el futuro. Entonces tú debes dar un ejemplo que sea positivo para que la formación que va a tener tu equipo y lo que van de una u otra forma a darle a estos niños pequeños, pues estén coherentes con lo que comienzan a generar, sin duda alguna es un liderazgo y un manejo de emociones constante.

Mónica: Desde la parte de motivación: ¿Qué debe motivar a una persona, cuál debe ser su principal motivo para querer ser director?

Señora Prado: Siento que el principal motivo son los niños, esa debe ser como tu principal opción, lo que esté por encima del niño no lo puedes poner en una contraposición, si el niño necesita un bienestar en el nivel de nutrición, pues no puedes considerar que eso es un gasto, eso es una inversión porque es para el niño.

El niño debe ser el objetivo principal, del objetivo que tu tengas dentro de la organización, llámese: jardín, escuela, colegio, pero siempre debe estar el niño como una prioridad.

Mónica: Desde el saber, ¿Qué formación académica y experiencia laboral debe tener un director para primera infancia?

Señora Prado: Bueno, yo siempre he considerado que la parte pedagógica es importante, pero también la administrativa. Llegar al tema del proceso, lo pedagógico que te va a permitir que conozcas las labores que se pueden encaminar y cómo puedes hacer que éste niño comience a desarrollar una serie de habilidades, de compromisos, de cómo se genera un currículo, cómo generas que esos currículos desde primera infancia sean creativos, innovadores y tengan un nivel de pensamiento alto, pero toda organización debe tener un estándar administrativo, las cosas también deben fluir desde el área administrativa, cómo comienzas a generar números, protocolos, eficiencias, no, y pues en ningún momento dejando de lado la prioridad que es el niño, pero si potencializando los recursos que tienes, porque no siempre y en todos los casos cuentas con los recursos necesarios y cómo haces para que esos recursos comiencen a ser necesarios, o si no los tienes los empiezas a sacar. Entonces por eso es importante que un director no solamente sea pedagógico, sino que también administrativo, que tenga una visión hacia el futuro de lo que quiere y quiere llegar a ser en el lugar que se encuentra.

Mónica: Y si alguien que ya está en el cargo de director quisiera profundizar en algo, tú, ¿Qué crees que es lo más importante en éste momento, que un director debe empezar a profundizar?

Señora Prado: Yo siento que depende del perfil con el que escojas al director, si tú tienes una licenciada en educación pre-escolar, pues muy posiblemente el área que va tener que profundizar es la administrativa, verdad, protocolos, seguimientos, como hacemos el cumplimiento de esa norma. Pero si tienes una directora que es administradora educadora, muy posiblemente vas a tener que enfatizar en procesos pedagógicos, entonces va a tener que hacer un

énfasis, de pronto más hacia lo emocional, hacia esos ámbitos del juego como didáctica, pues porque va a ser su falencia. Yo considero que es dependiendo del perfil que comiences a tener.

Mónica: En los desafíos que tiene ahorita la educación infantil, ¿Qué Competencias crees que debe desarrollar un director, teniendo en cuenta los avances en ciencia y tecnología?

Señora Prado: Competencias, lo hablas tu ¿cómo habilidad adquirida? Yo siento que debemos tener una habilidad de generar el cambio, de estar abiertos a esto nuevo que viene y ver éstas herramientas tecnológicas desde un área constructivista, para algo que le queremos generar a nuestros niños, yo siento, que las herramientas no son buenas ni malas, sino son mal encaminadas y por eso una de las habilidades de nosotros es cómo comenzamos a generar escenarios innovadores frente a los que le quieres dar a los niños, sin dejar de lado que son niños, que deben jugar, se deben untar, deben estar en contacto con la naturaleza. Pero también estamos expuestos a un sin número de cosas que en éste momento nos están diciendo que también debemos tener esa tecnología, digamos que en frente de la vanguardia.

Mónica: Tú me hablabas de conocimientos administrativos, ¿me puedes decir algunos específicos que deba tener un director?

Señora Prado: Yo considero que un director debe tener algún conocimiento contable, debe saber de finanzas básicas, estadísticas, como generar presupuestos, como generar eficiencias en un sector educativo, como generar escenarios también a nivel de mercadeo, como traer clientes, como se pueden generar unas nuevas dinámicas que tu comiences a generar un proyecto un poco más enriquecedor, esa sería como la base administrativa mínima que podríamos tener.

Mónica: Dentro del hacer, ¿Consideras que factores como el manejo de tecnología, el cuidado físico, el conocimiento de otro idioma, son importantes al momento de elegir un director de primera infancia?

Señora Prado: Si bien es cierto, no considero que sean netamente vitales, si considero que son importantes de acuerdo al sector que te vas a dar a conocer, si yo realmente quiero una diversificación en mi estándar o en el personal que quiero que comience a llegar en mi sector de niños, pues muy posiblemente voy a necesitar alguien bilingüe y no bilingüe sólo en inglés, sino también en algún otro idioma, recuerda que la educación es muy diversa y nos permite que amplíes tu conocimiento a un sector de niños en donde todos somos iguales y que bonito poder comenzar a tener ese nivel de comunicación no solamente con el niño que habla inglés, sino con el que habla francés, habla alemán y comenzar a generar un intercambio cultural, en ese orden de ideas eso sería vital, el tema de la tecnología cada vez avanza más.

Entonces si es indispensable que por lo menos tengamos un conocimiento mínimo, que podamos saber cuándo el niño quiere una Tablet como lo guío para esa Tablet, como guío ese proceso teniendo en cuenta que es un mundo que realmente a hoy está en todos lados, entonces siento que sí se debe tener, no siento que sea vital, no puede ser la prioridad de la persona que tu elijas, porque la prioridad de pronto va a tener otras capacidades y otras habilidades, pero si las tiene sería una persona muy completa.

Mónica: Y dentro de las funciones específicas de un director, ¿cuáles creerías que son las más irremplazables, las que sí o sí debe tener un director?

Señora Prado: Yo siento que un director debe de tener claro que su labor es realizar seguimientos y observaciones frente a los procesos que se generan en la institución y a veces uno confunde esa dirección y ese seguimiento versus yo lo hago.

Tu no vas a poder hacer todo, finalmente, tienes un jardín a tu disposición, tienes unas personas las que deben ser orientadas por ti, entonces sin duda para mí la función básica y principal es que seas ese ente de seguimiento y observación, pero también de planificación para estar ahí para tu equipo, tú no puedes realizar todas las funciones ni estar ahí en todos lados, pero si puedes hacer un seguimiento tan claro, que te puedas dar cuenta y evidenciar lo que está pasando en un entorno escolar, desde la persona que está en aseo o en brillos y detalles, en cocina, hasta la persona que está como formadora, el celador, porque si tú tienes claros esos procesos, cuando tú vas a bajar eso hacia tus niños, tus niños van a tener unos entornos mejores, más saludables, armónicos y eso depende de cómo tú lo comiences digamos que a engranar, digo yo, esto es como un carro, entonces como empieza esto a funcionar para que realmente comience a evidenciarse el buen proceso que el resultado de eso va a ser como se sientan los niños, si son felices, si se sienten tranquilos, alegres, confiados, si sienten que el lugar que tú les estás ofreciendo es seguro.

Mónica: Y dentro de los lineamientos y políticas educativas, tú me puedes decir ¿cuáles pueden ser fundamentales a la hora de escoger un director, para primera infancia?

Señora Prado: Pues, el lineamiento es muy claro, la norma tanto de secretaría de educación como de Secretaría de Integración, es muy claro y dice que un director debe contar con una titulación de un profesional y contar entre cinco y diez años de experiencia dentro del sector, experiencia que sea garantizada, que se sepa que ha estado en cargos administrativos o

cargos pedagógicos con la primera infancia durante un cierto tiempo determinado, considero que el lineamiento es tan claro que así debe ser, finalmente lo que venga como habilidad que tú puedas considerar tener, dentro de liderazgo, habilidades comunicativas, asertividad, pues son habilidades que tú puedes ir adquiriendo con el tiempo, pero sin duda alguna debe ser una persona que haya sido formada para éste tipo de labor, que su efecto sería una licenciada o un administrador educativo.

Mónica: Desde el convivir, ¿Cómo debe ejercer el rol de liderazgo un director, para primera infancia?

Señora Prado: Cuando hablas desde el convivir ¿te refieres a?

Mónica: A convivencia tanto con padres, con equipo, con todas las personas que están en su comunidad educativa.

Señora Prado: Yo siento que en éste momento nos hemos olvidado un poquito del ser; antes de digamos entablar una mejor convivencia, te debes acordar que eres un ser humano, un ser humano con falencias, con habilidades y con áreas de oportunidad, cuando tu empiezas a convivir desde ese ser compasivo, en donde yo me pongo en tu lugar pero también sé que te pones en el mío, sin duda alguna los grupo empiezan a generar una mejor sinergia, siento que el trabajo en equipo es fundamental, generar habilidades en tu equipo, del trabajo en equipo, de cómo comenzamos a ser una sola porque tenemos un objetivo en general, que en el caso de la primera infancia es el niño.

Todas las personas que trabajamos para primera infancia, lo que queremos es que el niño esté bien, y si tenemos claro el objetivo como familia o como ente educador, pues vamos a tener



todo muchísimo más claro, entonces sin duda alguna la habilidad de trabajo en equipo es una de las principales y eso nos ayuda a nivel de convivencia.

Mónica: Y en esa influencia que tiene el director, ¿tú crees que la calidad educativa se ve influenciada por el rol del director, directamente?

Señora Prado: Sin duda alguna, yo siento que el director es que pone la margen de cómo quiere llevar a su grupo y a sus niños a un futuro por eso era tan enfática cuando te digo que lo que tu das en ejemplo, lo que tu refuerzas en tu equipo por eso ese seguimiento y esa capacitación debe ser constante no puede ser que hoy los capacité y en tres años me vuelvo a acordar de ellos, porque la educación es cambiante, recuerda que en nuestra época, estamos hablando de unos quince o veinte años atrás, era una educación supremamente tradicional y llegamos a una educación dónde el niño te pregunta, te cuestiona, y si tu equipo no está en esa constante capacitación y seguimiento no va tener el ejemplo de poderlo bajar, pero si hay un director en donde se ve la innovación, se ve la creatividad, tiene espacios cambiantes, pues indudablemente éstos niños que son nuestro futuro, van a salir con mentes un poco más abiertas, son niños que te cuestionan, que te preguntan, si nosotros seguimos en esa educación básica en donde se hace lo que nos dicen, pues éstos niños no van a tener ese espacio de exploración, por eso es tan importante el juego y el juego no solamente para los niños sino para tu equipo, como tu equipo empieza a vivenciarlo, si yo lo vivencio, si yo juego, si yo entiendo esa parte de innovación, como el cambio no solamente de cosas nuevas, sino el cambio también de cosas en aula, es muy posible que los niños tengan más tu atención. Y si eso lo haces desde tu cabeza mayor sin duda alguna tú equipo lo va a hacer.

Mónica: Tengo una pregunta más, que abarca un poco todo lo que te acabo de preguntar y es: ¿Si tú me pudieras hacer una caracterización de un director de primera infancia, cuáles serían los aspectos que tendrías en cuenta para ese perfil y porqué lo escogerías?

Señora Prado: Yo escogería una persona sin duda humana, sensible con el entorno sería una de las características principales; escogería una persona que tuviera un liderazgo positivo con lenguaje muy asertivo frente a su equipo, que tuviera un perfil sin duda administrativo sin dejar de lado lo pedagógico, sin dejar de lado el juego como su prioridad y los ambientes de aprendizaje, no ambientes decorados sino ambientes de aprendizaje; que tenga la capacidad de llegar más allá.

Tendría un perfil, yo siento que en cuanto a hablaba de ese primero que era la humanidad, esa humanidad también en esa compasión, en cómo me pongo en el otro lado, en como soy capaz también de cambiar un pañal. Considero que un directivo debe ser capaz de hacer cualquiera de las funciones que se ejerzan dentro de la institución, porque si ella es capaz de ejercerlas, es capaz de exigir las pero con fundamento de causa, porque las ha vivido, las ha experimentado. Entonces debe ser una persona que en éste grado educativo si haya tenido la experiencia de poder hacerlas en cada rango. Yo creo que ese sería un buen perfil.

Mónica: Bueno María Luisa, muchísimas gracias, ¿algo más que quisieras aportarme acerca del rol del director?

Señora Prado: No, yo siento que tienes muy enfatizado, digamos cuales son las prioridades en habilidades, ahorita estamos en un mundo donde empezamos de verdad a ver el ser humano como potencializador que puede ser en un entorno y sin duda alguna un director de primera infancia tiene que tener sensibilidad ante eso; Sensibilidad ante lo que pasa en su

entorno, porque estamos trabajando con niños, y los niños son sensibles, son humanos, son compasivos. Si eso no se ve reflejado desde los altos mandos, si esa sensibilidad no está a flor de piel, pues muy posiblemente a medida que vayan pasando los años te vas a dar cuenta que nos convertimos en jardines o instituciones educativas que sólo necesitamos el factor dinero y olvidamos lo esencial del niño desde sus primeros etapas de vida, en donde lo primordial para nosotros es que éste niño empiece a entender que el mundo de verdad es un entorno en donde hay alegrías, hay tristezas, manejamos las emociones, está bien sentirnos así, está bien sentirnos a veces tristes, felices, pero como empieza ese director a coordinar a su equipo hacia esa realidad. Pero considero que realmente es una buena posición.

Mónica: María Luisa, Muchísimas Gracias

## **Anexo 6. Entrevista Ministerio de Educación Nacional**

Señora Silvia Casas, representante del Doctor Andrés Aragón, asesor equipo técnico para la primera infancia.

Fecha: septiembre 15 de 2017

Mónica: gracias por atender mi solicitud y regalarme este espacio para la entrevista, quiero contarle que estas preguntas han sido organizadas de tal manera que las abordemos teniendo en cuenta los pilares de la educación propuestos por la Unesco, ahora quiero empezar preguntándole desde el ser, desde a persona como tal, ¿Qué aspectos de carácter emocional y cualidades requiere un director que esté en contacto con los niños y el personal docente y administrativo?

Señora Casas: Opino que los aspectos principales emocionales están direccionados a la empatía y asertividad, una directora debe tener la capacidad de controlar sus emociones y validar las de los demás desde la humanidad, usando la inspiración como herramienta que la lleve a proyectos innovadores que trasciendan más allá del día a día en el jardín.

Una directora debe llenarse de pasión y ganas de optimizar los procesos en su centro infantil, creer que todo puede ser mejor para su equipo en cuanto a motivación y sentido de pertenencia, su mirada no debe quedarse en la inmediatez, el anticipar el crecimiento organizado de manera integral, a través de la comunicación asertiva de doble vía, generando un vínculo positivo con su equipo, teniendo con el compromiso de escuchar nuevas ideas, críticas o comentarios de parte ellos, para establecer la percepción que cada uno tiene de su labor y el aporte individual que se refleja en el colectivo a nivel de bienestar y desarrollo.

También debe ser capaz de comunicar de forma objetiva su visión y la de la estructura a la que pertenece para que logre establecer una dirección común en beneficio de los niños, las familias, el equipo y la organización en general.

Por último pero no menos importante está la Paciencia que es esa virtud de ver las situaciones como oportunidades de crecimiento personal y profesional, entendiendo que la vista está puesta en el futuro, lo cual le permite prever futuros retos que puedan presentarse en la organización y es aquí donde viene la tarea incansable que consiste en satisfacer las demandas actuales de la educación inicial con propósitos revolucionarios asegurando una buena posición futura, al establecer metas y objetivos alcanzables pero sobre todo posibles.

Mónica: Y ¿qué lo debe motivar? ¿Qué debe motivar a una persona, cuál debe ser su principal motivo para querer ser director?

Señora Casas: Debe existir una motivación personal de ser inspiración, contagiando de entusiasmo y pasión al grupo a su alrededor con el conocimiento de su labor y la experiencia de trabajo con los niños y sus procesos, logrando que el equipo sienta como suyos todos y cada uno de los logros conseguidos.

También debe tener como punto de partida la motivación laboral como la capacidad para mantener el estímulo positivo de los empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la organización en relación al trabajo quiero decir.

Pienso que el éxito de la institución se materializa al lograr que las personas del equipo sientan que los objetivos del director se alinean con los objetivos personales, que alcanzan a satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas, pero el director debe entender que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales y que hay que tener una balanza permanentemente y una sensibilidad despierta que detecte la conexión de cada miembro del equipo acorde a su experiencia y vivencia personal para enderezar la expectativa y en la medida de lo posible ajustar los objetivos de manera regular de forma que todo funcione en pro del buen funcionamiento de la institución.

Mónica: cuando hablamos de una persona con tantas habilidades, debo preguntarle ¿Qué formación académica y experiencia laboral debe tener un director para primera infancia para poder cumplir bien?

Señora Casas: La formación académica puede ser administrativa o pedagógica, lo ideal es tener una buena mezcla de las dos, pero opino que partir de una base pedagógica puede optimizar el trabajo directo con los, niños, las familias y el equipo desde el punto de vista del saber hacia dónde se dirige el jardín en cuanto a objetivos académicos y proyectos pedagógicos, pero la

formación administrativa sin duda proyecta de mejor manera el centro a nivel de eficiencias y optimización de recursos, clarifica la perspectiva de crecimiento, las estrategias comerciales y las áreas de oportunidad para los miembros que constituyen el equipo.

Mónica: esas herramientas son de aprendizaje continuo ¿Qué crees que es lo más importante que debe profundizar un director?

Señora Casas: Puede profundizar y complementar su formación en esa área donde requiere un complemento de su quehacer, si su formación es netamente pedagógica debe buscar un acercamiento al área administrativa y viceversa si lo suyo es lo administrativo no debe dejar de lado el aspecto pedagógico humanizado, cercano a la realidad del niño y su familia alineando esa realidad a su objetivo de educación revolucionaria, pensada en el cambio de la escuela tradicional a una de avanzada que incluya las herramientas tecnológicas de la actualidad a manera de instrumentos útiles en el día a día de la nueva generación.

Mónica: aparte de la capacitación constante, hay aspectos modernos que son como parte, como interés de cada persona y que se deben empoderar todo el tiempo, ¿Qué Competencias cree que debe desarrollar un director, teniendo en cuenta los avances en ciencia y tecnología?

Señora Casas: Humm, como lo mencionaba anteriormente el vincular la tecnología y la ciencia a la institución es una forma de utilizar los avances como una herramienta existente, de interés para los niños y su entorno, de la manera cómo ha evolucionado la tecnología y que es un recurso común en la cotidianidad de los niños, el director no puede cerrar los ojos y estar ajeno a esto intereses, ha de acercarse, conocer las herramientas y buscar utilizarlas en su quehacer hasta obtener una sinergia entre sus objetivos básicos con experiencias vivenciales significativas que usen esos avances a su favor y hagan parte de las alternativas de consulta.

Mónica ¿me puede decir algunos conocimientos administrativos necesarios que deba tener un director?

Señora Casas: Sin duda alguna, la administración de los recursos humanos a manera de organización del equipo a su cargo, también está el conocimiento de los números, presupuestos, estrategias comerciales, herramientas tecnológicas, la capacidad de generar un informe de medición de resultados, la administración de los recursos económicos y la objetividad para evidenciar las prioridades.

Mónica: Ahora, con lo que hace referencia al Hacer: ¿Considera que factores como el manejo de tecnología, el cuidado físico, el conocimiento de otro idioma, son importantes al momento de ejercer el rol de director de primera infancia?

Señora Casas: Si, considero que son importantes pero no indispensables, opino que la experiencia del director en el área de educación es un punto de partida relevante, su formación académica y la capacidad de manejo de relaciones interpersonales teniendo en cuenta que su cargo requiere un manejo asertivo de diversas situaciones relacionadas con el servicio al cliente, la capacidad conciliadora, el manejo asertivo de las opiniones dejando inamovible su punto de vista y la identidad que tiene con la institución.

Mónica: dentro de las funciones específicas ¿cuáles creerías que son irremplazables para un director?

Señora Casas: Manejo de personal, capacidad de delegar y confiar, evaluación de procesos, organización, elaboración de protocolos, administración de tiempo, seguimiento de métodos, capacidad de innovación, proposición de estrategias y seguimiento de las mismas.

Mónica: ahora te pregunto acerca de los lineamientos y políticas educativas, tú me puedes decir ¿cuáles pueden ser fundamentales a la hora de escoger un director, para primera infancia?

Señora Casas: Creo que es importante como primera medida que el candidato a director de institución educativa de primera infancia cuente con la formación académica y experiencial que el cargo requiere, que tenga conocimiento de los lineamientos y estándares de calidad que propone la SIS, que conozca los derechos de los niños y las políticas que hablan de primera infancia, que tenga un criterio claro y el conocimiento suficiente en cuanto a condiciones básicas de los niños, nutrición, salubridad, desarrollo físico, integral, protección al menor, rutas de prevención.

Mónica: otra parte fundamental es el convivir, ¿Cómo debe ejercer el rol de liderazgo un director para primera infancia?

Señora Casas: Buen punto, desde la convivencia, es clave clarificar el término, convivir como vivir o habitar con otro en el mismo lugar, es deber del director el hacer del centro educativo un espacio acogedor y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa, partiendo del equipo mismo, con un trato humanizado y cercano, donde se brinden condiciones y relaciones cálidas que a su vez se repliquen a las aulas con el trato y el manejo de las situaciones que se viven con los niños al interior de las mismas, de igual manera la relación de cordialidad que se establezca con los padres, proveedores y demás personas que visiten la institución.

Mónica: A convivencia tanto con padres, con equipo, con todas las personas que están en su comunidad educativa.

Señora Casas: Es bastante de lo que planteaba anteriormente, la humanización de las relaciones interpersonales con la capacidad del manejo asertivo de las situaciones, el validar los



sentimientos del otro y escuchar sus necesidades, hace que el entorno se vuelva empático y que esa empatía genere un clima de tranquilidad.

Mónica: ¿tú crees que la calidad educativa se ve influenciada directamente por el director?

Señora Casas: Para mi concepto, el rol del director marca una pauta importante y la influencia directa sobre la calidad educativa, parte de él o de ella el liderazgo de su equipo, la claridad en los objetivos comunes y obviamente hace que exista un seguimiento cercano a los proyectos emprendidos, es quien encausa y mantiene el rumbo del barco durante la travesía.

Mónica: para concretar un poco todo lo que hemos hablado, ¿Si me pudieras hacer una caracterización de un director de primera infancia, cuáles serían los aspectos que tendrías en cuenta para esa caracterización y por qué serían las principales?

Señora Casas: Escogería un ser apasionado por la educación y la primera infancia, una persona que ame lo que hace y tenga mucha afinidad con los procesos educativos. Escogería un líder capaz de enfrentar los retos de la educación, con la asertividad de encausar a su equipo en pro de un objetivo común, el bienestar de los niños. Alguien que soporte su experiencia con capacitación y formación académica, una persona con la capacidad de aprender de la vida y aplicarlo a su quehacer. Escogería un líder con virtudes y cualidades que enriquezcan no solo el centro infantil, una persona con la capacidad de aportar significativamente a toda la comunidad educativa a su cargo.

Mónica: Eso es todo, muchísimas gracias por tu tiempo, este aporte es muy valioso para mi investigación.

Señora Casas: con gusto.