

REVISTA ACADÉMICA  
**seys**

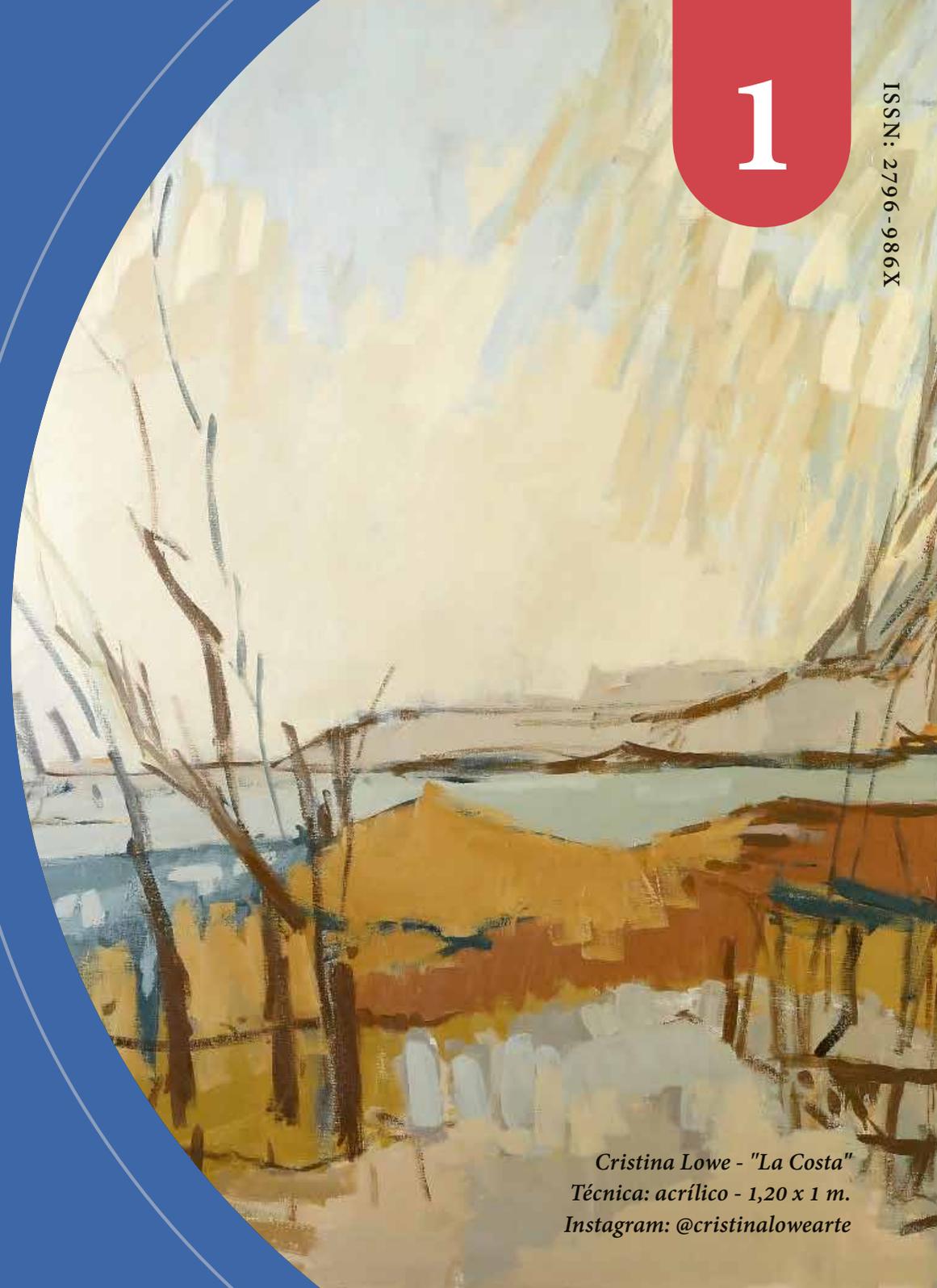
*Salud, Educación  
y Sociedad*



Semestral / Vol. 3 / Núm. 1 / Marzo 2024

1

ISSN: 2796-986X



*Cristina Lowe - "La Costa"*  
Técnica: acrílico - 1,20 x 1 m.  
Instagram: @cristinalowearte

# *Alternativas organizativas actuales en la gestión escolar*

## *Current Organizational Alternatives in School Management*

### *Autor/a*

*Jorge Palma Osses* - [jorge.palma@umce.cl](mailto:jorge.palma@umce.cl) -

Académico del Departamento de Educación Básica, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Chile. Doctorando en Ciencias de la Educación en el Colegio de Investigación Educativa, México.

*Ana Ramírez Balmaceda* - [ana.ramirez@usach.cl](mailto:ana.ramirez@usach.cl) -

Académica de la Carrera de Educación Básica, Universidad de O'Higgins, Chile. Doctoranda en Psicología en la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

RECIBIDO 19/01/2024

ACEPTADO 21/02/2024

### *Resumen*

Este artículo explora componentes clave en la gestión escolar, y destaca la importancia de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los Proyectos Curriculares de Centro (PCC) en el marco de la educación hispanohablante. Se subraya que un PEI bien definido es esencial para la dirección y sentido de los procesos educativos, al reflejar la cultura y las aspiraciones de la comunidad escolar. Por otro lado, el PCC es crucial para la coherencia de la práctica docente, ya que alinea estrategias pedagógicas con el currículo prescrito. El artículo también enfatiza la relevancia de mantener documentos claves actualizados en centros educativos y discute la importancia de los organigramas institucionales para esclarecer la estructura y funciones dentro de las escuelas. Finalmente, aborda la innovación educativa como un proceso colectivo, en tanto enfatiza el papel del liderazgo directivo en la promoción o inhibición de cambios y mejoras dentro del ámbito escolar.

### *Palabras clave*

- Organización escolar;
- Proyecto Educativo Institucional (PEI);
- Proyecto Curricular de Centro (PCC);
- Organigrama

## *Summary*

This article explores key components in school management, highlighting the importance of Institutional Educational Projects (IEPs) and Center Curricular Projects (CCPs) in the context of Spanish-speaking education. It underscores that a well-defined IEP is essential for guiding and providing meaning to educational processes, reflecting the culture and aspirations of the school community. On the other hand, the CCP is crucial for ensuring the coherence of teaching practices, aligning pedagogical strategies with the prescribed curriculum. The article also emphasizes the relevance of keeping key documents up-to-date in educational centers and discusses the importance of institutional organizational charts for clarifying the structure and functions within schools. Finally, it addresses educational innovation as a collective process, emphasizing the role of leadership in promoting or inhibiting changes and improvements within the school setting.

## *Keywords*

- School organization;
- Institutional Educational Project (IEP);
- Center Curricular Project (CCP);
- Organizational Chart;
- Educational Innovation

## *Introducción*

A lo largo de este artículo, será posible reconocer el funcionamiento y la relevancia tanto de los diferentes componentes que integran la organización escolar en la comunidad hispanohablante como del discurso de la política pública y la literatura científica en torno a sus implicaciones.

El primer tema abordado en este escrito relevará el Proyecto Educativo de la institución escolar como un componente trascendental en el funcionamiento organizativo y pedagógico de la institución educadora. Tras su lectura, será posible comprender en qué consiste un Proyecto Educativo, cómo se define y de qué manera se integra al lenguaje cultural de la escuela. Durante el segundo tema, se pretenderá que el lector o lectora reconozca con claridad las distinciones entre el Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular de Centro, bajo intención de significar su complementariedad. Se iniciará este apartado mediante una definición de Proyecto Curricular de Centro (PCC), para luego reconocer los puntos de convergencia entre dos proyectos que conviven en el funcionamiento orgánico de la escuela. En el tercer tema, se podrá identificar los documentos indispensables para el funcionamiento de un centro educativo en el contexto ecuatoriano. Será posible reconocer aquellos que resultan indispensables no solamente para su apertura, sino que destacan por la necesidad de vigencia durante toda la existencia del centro educativo.

El cuarto tema de este artículo busca que el lector reconozca qué es un organigrama de institución educativa, para que luego identifique cuáles son los tipos de organigrama que existen. Finalmente, se pretende un acercamiento a algunas recomendaciones prácticas para la elaboración de un organigrama institucional.

Para desarrollar el último tema, se han integrado nociones sobre Innova-

ción Educativa situadas en contexto escolar. Estas nociones se representan por medio de una relación estrecha con una comprensión particular de liderazgo directivo.

En su fase de cierre, se establecerán conclusiones e ideas de síntesis en torno al desarrollo íntegro de este escrito.

## ***1.El Proyecto Educativo de la institución escolar***

### **1.1. ¿Qué es un proyecto?**

Para lograr figurarnos con claridad el lugar que ocupa el Proyecto Escolar en la cultura organizativa de la institución educadora, resulta contributivo, a fin de desarrollar una comprensión más acabada, revisar la manera en que la reflexión científica representa la idea de proyecto. El Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) define proyectar como “lanzar”, “arrojar”, “la imagen anticipada de una situación” (PIIE, citado en Villarroel Barrera, 2002: 34). Este esbozo del significado educativo de proyecto contempla una doble dimensión: la definición de lo que podría llegar a ser y, simultáneamente, de lo que se espera que algo sea. Es decir, la relevancia de un proyecto para la cultura escolar radica en la reproducción de subsistencia. Una escuela que no piensa su proyecto está condenada a dejar de existir.

Complementariamente al papel del proyecto en la escuela, Pozner (1995, citado en Villarroel Barrera, 2002) señala que la proyección en contexto escolar posee dos componentes inseparables: por un lado, el proyecto de una escuela debe gozar de creatividad, en tanto busca convertirse en la materialización de una utopía, “lo que se espera que algo sea”; mientras que no puede desarrollarse la idea de proyección sin un componente de

acción organizada que permita concretar la idea de “lo que podría llegar a ser” la escuela que se piensa.

### **1.2. ¿Qué entendemos por Proyecto Educativo?**

Según la propuesta del PIIE, el Proyecto Educativo Institucional (PEI, como suele llamarse al PE en gran cantidad de países de Latinoamérica), “es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración” (citado en Villarroel Barrera, 2002: 35).

Que un PEI se configure como instrumento que le imprime dirección y sentido al proceso educativo significa que, tras el acto técnico de su diseño y redacción, existe un ejercicio profundo de lectura del contexto histórico y cultural de la comunidad. En el fondo, el propósito de un PEI es pensar el pasado y el presente de la escuela para trazar un camino que permita la viabilidad de su proyección, bajo fidelidad de lo que la escuela ha sido, es y pretende ser. Es decir, la impresión de dirección y sentido del proyecto es una expresión material de la voluntad de comunidad. Por cuanto, y contrariamente a lo que sucede en muchas escuelas en las que se contratan agentes externos para el levantamiento y elaboración del PEI, el proyecto es un acto de vinculación y búsqueda de significados comunes.

De acuerdo con Álvarez Fernández (1993), en correspondencia con la definición del PIIE, el PEI es un instrumento que aglutina y da coherencia a las decisiones de la escuela. Es decir, es un registro al que todos pueden recurrir, y su carácter escrito permite remitir en cualquier momento a su contenido con el fin de fundamentar acciones pedagógicas vigentes o en búsqueda de implementación. Los autores señalan que un PEI considera cinco condiciones que no pueden ser eludidas:

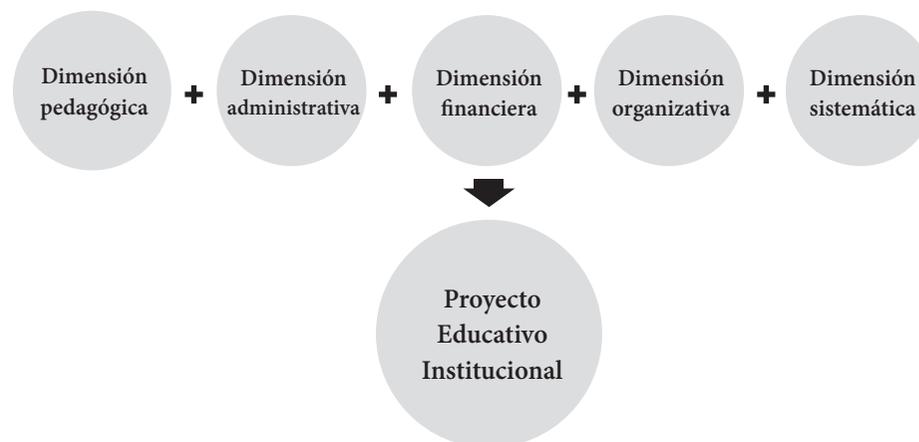
- I. Regula la vida diaria de la escuela, conductas, normativas y acuerdos pedagógicos, así como otras acciones tributarias al fenómeno educativo que emanen de los ámbitos financiero, administrativo y organizativo.
- II. Es el producto de un consenso entre los miembros de la escuela.
- III. Debe adaptarse al contexto de la escuela. Por ello, debe ser revisado y problematizado periódicamente, con plazos previamente establecidos.
- IV. Tiene carácter escrito. Es de acceso libre para cualquier persona.
- V. Representa los principios educativos y éticos de la comunidad, así como sus objetivos organizativos y de proyección.

El PEI, de acuerdo con la interpretación de los investigadores del PIIE, es también un ejercicio que posibilita estampar carácter e integración al proyecto educativo. Esto quiere decir que el PEI es un procedimiento que busca mejorar los aprendizajes que se pretenden desarrollar durante el proceso formativo. Bajo una comprensión integrada del aprendizaje (Álvarez *et al.*, 2019), el Proyecto Educativo Institucional define principios éticos y políticos que serán transpuestos con las disposiciones valóricas curricularmente prescritas, con el fin de establecer una línea de coherencia entre las convicciones que traza la escuela y las que se definen normativamente como esenciales. En este sentido, el PEI se comprende como un espacio de integración de componentes valóricos que conforman parte activa del proceso educativo.

En síntesis, el PEI es un documento que articula una perspectiva proyectiva de la organización escolar, y que integra todas las dimensiones propias del quehacer de una institución de educación escolar en sus niveles pedagógico, administrativo, financiero, organizativo y sistémico (en

relación con los organismos de los que la escuela es dependiente, tales como municipios, ministerios, organizaciones distritales, fundaciones, privados, entre otros).

Figura 1. Dimensiones de la escuela contenidas en el Proyecto Educativo Institucional



Fuente: elaboración propia

## 2. El Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular de Centro

Para poder comprender los procesos de funcionamiento de la gestión pedagógica de una organización escolar, resulta imperioso despejar a qué se refiere con Proyecto Curricular de Centro en el lenguaje de la cultura escolar. El Proyecto Curricular de Centro, más conocido por sus siglas PCC, se entiende como una relación continua entre los equipos de gestión escolar y el cuerpo docente, en que se establecen “una serie de acuerdos acerca de estrategias de intervención didáctica que va a utilizar, con el fin de asegurar la coherencia de su práctica docente” (Álvarez Vallina, 2011: 178). Es

decir, el PCC es un documento organizador del proceso educativo protagonizado por los actores encargados de la función de enseñanza escolar. Sus acuerdos deben construirse sobre una comprensión acabada del currículo prescrito, con el objetivo de que las prácticas pedagógicas, las estrategias de enseñanza y los objetivos curriculares definidos se levanten sobre aquello que llamamos un entendimiento situado del contexto escolar. De sus funciones y contenido se desprende que el PCC debe estar en estrecha relación con el PE en tanto ambos se levantan sobre una lectura de la realidad escolar en contexto, para definir metas de aprendizaje que apunten hacia el desarrollo cognitivo, social y valórico integral del estudiantado.

Junto con la necesidad de una lectura apropiada del currículo nacional por la comunidad docente, el PCC se alimenta de un diagnóstico psicosocial del estudiantado en permanente actualización. De esta forma, la intención de situar la reflexión curricular en las características contextuales de la escuela se robustece con el reconocimiento de las necesidades de aprendizaje de los y las estudiantes, en todas sus dimensiones. Por esta razón, resulta pertinente afirmar que el PCC se debe encontrar en permanente reelaboración.

En tanto el PCC es un registro que visibiliza las características contingentes del ambiente de aprendizaje, entre sus contenidos destacan los planes de Orientación y Convivencia Escolar. Se trata de planes en los que se organizan acciones sistemáticas para la regulación de las relaciones sociales escolares, la anticipación temprana y atención de los problemas psicosociales propios de la escuela y su relación con el entorno, así como la promoción de una convivencia pacífica entre todos los miembros de la comunidad. De esto último se desprende que el PCC no solo define principios pedagógicos sino también procedimientos y estrategias de in-

tervención y evaluación del aprendizaje en todas sus dimensiones.

En el PCC se aseguran mecanismos de evaluación de su propio diseño, los que se materializan en la forma de planes de mejora. Se definen con claridad tiempos, periodicidad, procedimientos e instrumentos para la evaluación de sus efectividad y pertinencia por parte de todos los miembros de la comunidad docente. Junto a la promoción de una conducta organizativa de autoevaluación, el PCC representa fórmulas y acciones sistemáticas que aseguren la formación continua del profesorado.

Para evaluar el diseño del PCC, se necesitan evidencias del proceso de aprendizaje. Es decir, es necesaria una realidad constatable intencionada, representativa de las diversas realidades que operan simultáneamente en una cultura escolar: niveles de estudios, situaciones cognitivas, distribución por género, conductas reiteradas que permitan identificar patrones relacionales, experiencias previas de éxito/fracaso, a lo que se suman otras categorías que puedan resultar relevantes para levantar una muestra transversal del desempeño.

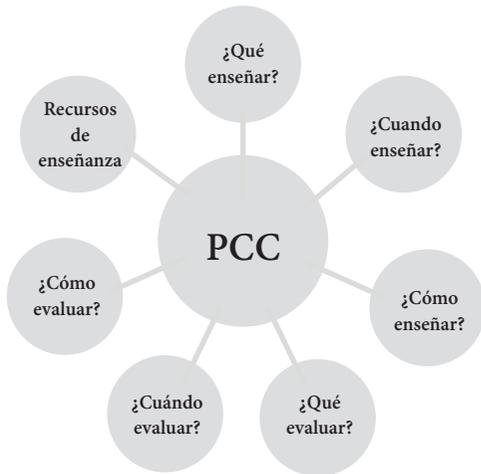
A continuación, se ofrecen algunas preguntas que pueden guiar inicialmente la reflexión autoevaluativa del PCC conducente al plan de mejora (Villarroel Barrera, 2002):

- I. Tras la implementación del PCC en los plazos preestablecidos, ¿se lograron resolver total/parcialmente los problemas levantados inicialmente?
- II. ¿Cuál es el nivel de rigurosidad con el que se aplica el PCC? ¿Qué acciones y procedimientos declarados no se implementaron? ¿Por qué?
- III. ¿Qué cambios se lograron constatar tras la implementación del PCC?
- IV. ¿Qué cambios son observables en los aprendizajes de los y las estudiantes?
- V. ¿Qué cambios se observan en los otros actores de la comunidad educativa?
- VI. ¿Se alcanzaron las metas en los tiempos previstos?

En síntesis, el PCC es un documento que sanciona mecanismos esenciales

del acto educativo a partir de las preguntas clave del proceso educativo:

Figura 2. Preguntas clave a las que responde el Proyecto Curricular de Centro



Fuente: Elaboración propia.

### 2.1. ¿De qué manera se relacionan el PE y el PCC?

Tal como se desarrolló en el punto anterior, el PE y el PCC poseen una relevancia directriz en la organización escolar. Su relación es de indisociabilidad. Si bien es posible distinguir sus funciones, atribuciones y énfasis, ambos documentos funcionan de manera conjunta como soporte reflexivo, pedagógico y técnico del proceso formativo en la escuela. A continuación, se presenta una tabla que permite distinguir comparativa y complementariamente sus principales funciones:

Tabla 1. Tabla de comparación complementaria de PE y PCC

Proyecto Educativo	Proyecto Curricular de Centro
Define y representa los principios pedagógicos, éticos y los sueños de la comunidad educativa.	Define los procedimientos, acciones y estrategias de conducción del proceso educativo, mediante las que se espera materializar las expectativas del proceso de aprendizaje.
Su formulación requiere de la participación de la comunidad escolar.	Su formulación requiere de la participación de la comunidad escolar, con especial protagonismo de los equipos de gestión y el estamento docente.
El PE declara los sentidos éticos, políticos y pedagógicos de una comunidad educativa, así como su proyección en relación con este conjunto de formas de interpretación de la realidad social y del proceso educativo.	El PCC articula los sentidos definidos por la comunidad escolar con la realidad social y barrial, emocional, política y cognitiva de los y las estudiantes y su entorno.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Documentos que un centro educativo debe tener para su funcionamiento

En 2021, el Ministerio de Educación de Ecuador emitió el Acuerdo 00052-A: normativa para creación y funcionamiento de instituciones educativas particulares, fiscomisionales y municipales en todas sus modalidades. Es importante señalar que las disposiciones de este documento son válidas para la apertura de un centro educativo, así como para su renovación y actualización.

Las solicitudes para la creación de centros educativos son levantadas por su promotor, quien es responsable de la operación financiera y pedagógica.

gica, tanto desde el comienzo de la gestión de apertura como durante su funcionamiento. Las emisiones de autorización de creación y funcionamiento corresponden a la Gestión Zonal de la Autoridad Educativa Nacional.

El promotor presentará ante la Gestión Zonal una solicitud que contiene el potencial nombre de la institución educativa, en correlato con el artículo 112 del Reglamento General de la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). La solicitud será acompañada con los documentos que se enuncian a continuación:

- Propuesta pedagógica.
- Plan de reducción de riesgos.
- Título de propiedad del inmueble en el que se emplazará el centro educativo.
- Declaración jurada de no inhabilidad para actuar en centros educativos.
- Estudio económico-financiero.

Finalmente, una vez la institución posea la Resolución de creación y funcionamiento, se inscribirá su representante legal en el nivel de Gestión Desconcentrado Distrital.

## 4. Organigrama de un Centro Escolar

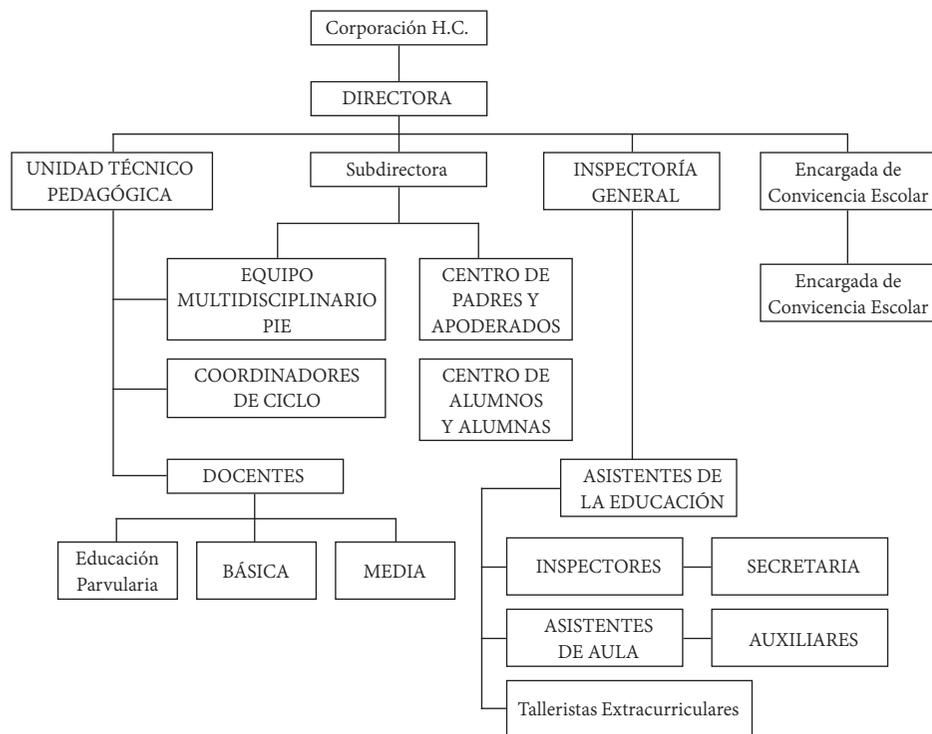
El organigrama de una escuela es una “expresión gráfica de la estructura formal de una organización escolar” (Gairín Salallán, 1984: 183). De manera sintética, un organigrama es la representación organizada de las funciones de los miembros de una escuela, los puestos de trabajo que

conforman el centro educativo, así como las relaciones de subordinación y dependencia jerárquica en que se estructuran las diversas dimensiones laborales de la escuela: pedagógicas, administrativas, financieras y de servicios. Implícitamente, un organigrama es una ventana abierta que permite reconocer el enfoque organizacional de la escuela. La representación gráfica de la organización laboral puede llegar a constatar la verticalidad/horizontalidad de la estructura de trabajo, e incluso expresar la densidad de funciones y atribuciones en ciertos puestos específicos. Esta densidad puede ser asociada como expresión material de las responsabilidades, a veces coincidentemente con la distribución del poder.

### 4.1. Tipos de organigrama escolar

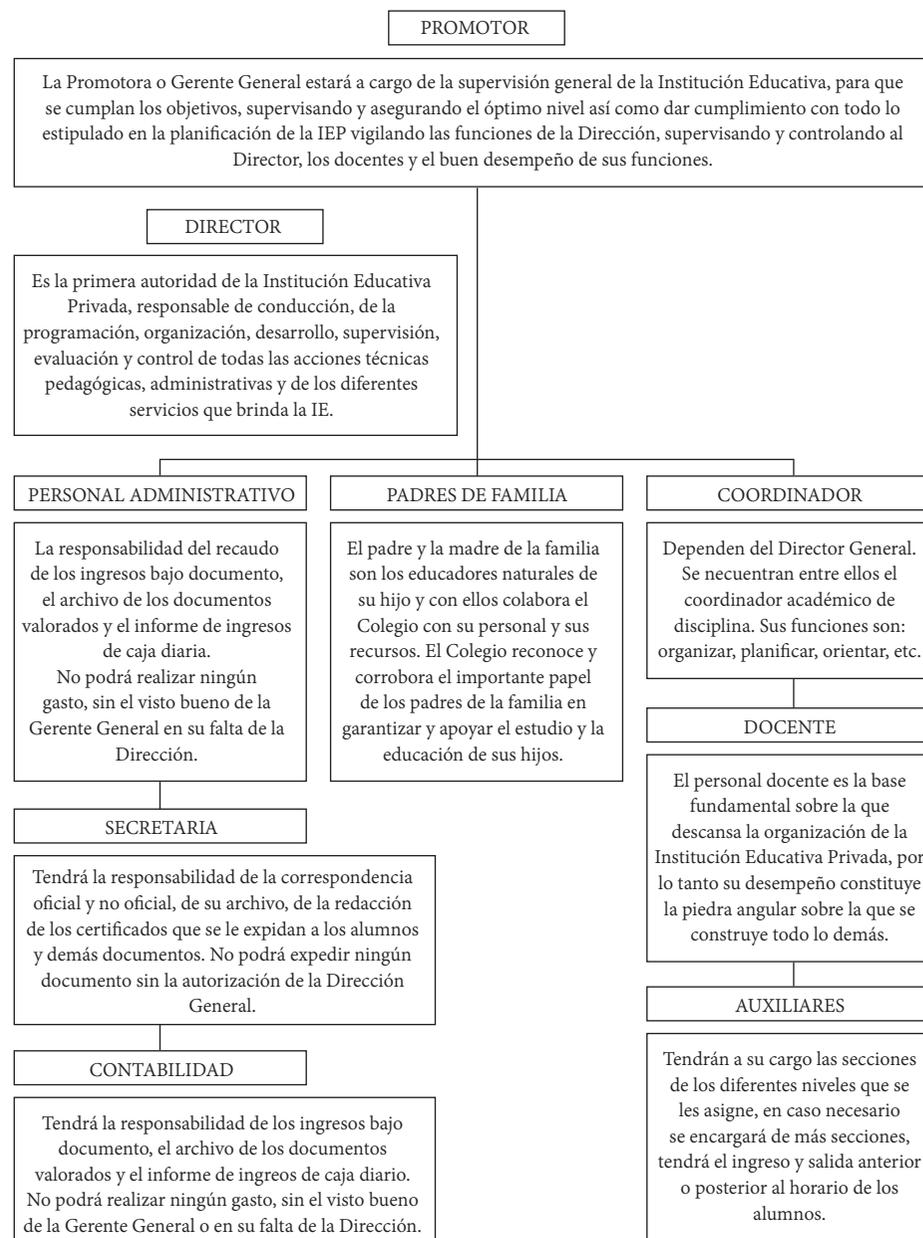
No existe una única forma de organizar gráficamente la estructura de trabajo de una escuela. En este apartado se podrán reconocer tres tipos de organigramas, que se detallan a continuación:

- I. **Organigrama estructural:** Representa la distribución del poder entre los roles asociados a puestos de trabajo en una escuela. Su objetivo es ofrecer una representación gráfica de la jerarquización de funciones y sus grados de autoridad respecto de otros. Un ejemplo de organigrama estructural es el que posee el Colegio Bicentenario Helvecia (Chile), en el que se definen claramente la estructura de autoridad y las relaciones de dependencia entre las distintas unidades de gestión, docentes, administrativas y de apoyo a la gestión escolar:



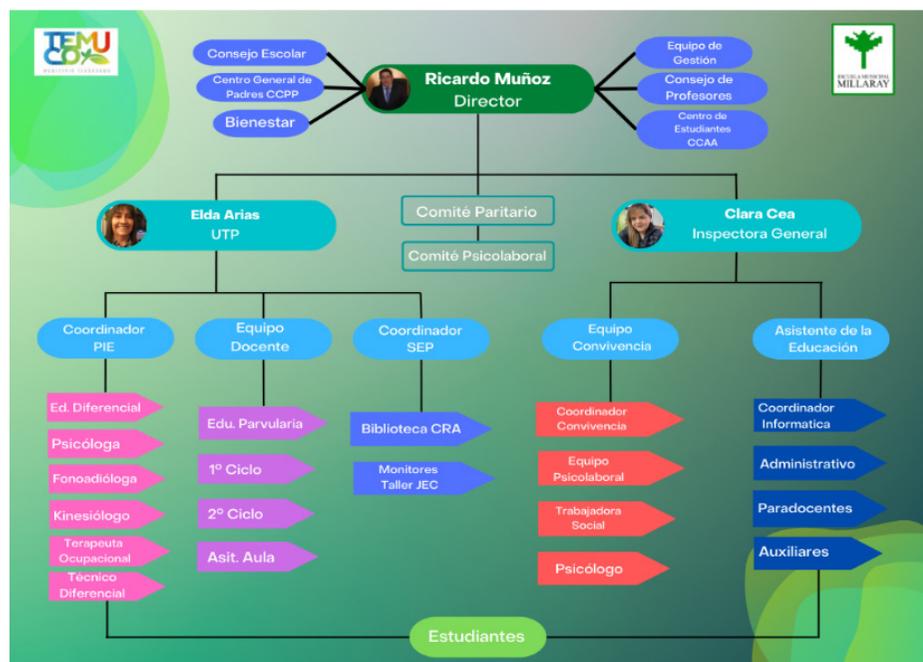
Fuente: <https://www.colegiobicentenariohelvecia.cl/organigrama/>

II. **Organigrama funcional:** Posee mayor especificidad que el organigrama estructural. Se centra en la representación de la distribución de funciones. Especifica las tareas asignadas a cada funcionario miembro del organigrama. Como es posible observar en el organigrama de la Institución Educativa Particular Montessori I que se observa a continuación, cada función posee un descriptor que sintetiza sus labores dentro de la organización escolar:



Fuente: <https://es.scribd.com/document/375953216/Organigrama-de-Las-Funciones>

III. Organigrama de personal: Junto con la representación de los roles dentro de la organización escolar, el organigrama de personal asocia cada función a un nombre específico, parcial o totalmente. Un ejemplo de ello es el organigrama de la Escuela Municipal Millaray de Temuco, en la que las funciones de director, jefe de UTP e inspectora general no solo se identifican con un nombre propio, sino que incluso disponen de una fotografía que permite profundizar su reconocimiento:



Fuente: <https://www.millaray-temuco.cl/organigrama/>

## 5. La innovación educativa: implicaciones en la gestión escolar

La innovación en el proceso educativo escolar, al margen de discursos rimbombantes que otorgan una condición mesiánica a ciertas metodologías de enseñanza que se integran a la cultura escolar con carácter formulista y prescriptivo, y lejos de generar una relación de dependencia con tecnologías emergentes y otros mecanismos de diversificación de los recursos de enseñanza, puede entenderse como el producto de un proceso reflexivo que unifica las voluntades y expectativas de los miembros de una realidad escolar, en busca de una transformación consensuada y procedimental de los espacios de mejora detectados. Es decir, la innovación educativa es, ante todo, un proceso colectivo de búsqueda y manifestación de sentidos acerca del proceso educativo. Como señala Enrique Dussel en el Foro Inaugural “Reforma Educativa para la 4ta Revolución” (2018), la innovación educativa parte con una lectura contextualizada del entorno en el que el o la estudiante construye sus significados más íntimos, o sea, su experiencia de vida.

Sin perjuicio de la condición comunitaria de la innovación como fundamento para el proceso de transformación permanente de las organizaciones educativas, la voluntad de la comunidad debe ser conducida, con el objetivo de que los sueños que emerjan puedan ser canalizados y conectados con las diversas dimensiones que operan en la estructura de funcionamiento de un centro educativo.

López Yáñez y Lavié Martínez (2010), a propósito de la sistematización de los hallazgos de una investigación sobre liderazgo escolar en tres instituciones educativas españolas, señalan lo siguiente:

- I. Las escuelas que son más proclives al cambio presentan un comportamiento de liderazgo distribuido muy alto. Es decir, pese a la con-

dición de autoridad de la que gozan los equipos directivos, sus esfuerzos no se concentran en retener el poder, sino en favorecer que el liderazgo se canalice a través de los miembros de la organización, y que este liderazgo se exprese en atribuciones y responsabilidades específicas, visibles para la comunidad.

- II. El liderazgo distribuido es intencionado. No surge espontáneamente.
- III. Los cambios son promovidos y aceptados por toda la comunidad educativa. Gozan de especial protagonismo del cuerpo docente en acción colaborativa.
- IV. Los líderes educativos suelen tener “egos bajos”, lo que quizá explique una mayor apertura a distribuir el poder.

Si bien el liderazgo puede ser un vehículo movilizador del cambio y la innovación, en algunos casos también puede frenarla. De acuerdo con la evidencia ofrecida por López Yáñez y Lavié Martínez (2010), la condición narcisista del director de centro, expresada en actitudes como tratar el proyecto de escuela como propiedad privada, obstaculiza el desarrollo de una cultura de valoración del cambio.

También resulta importante destacar el peso de la historicidad de la escuela cuando se analizan las condiciones que no favorecen la innovación. De acuerdo con la estructura de funcionamiento habitual de las organizaciones educativas, el liderazgo ha recaído fuertemente en la figura individual del director de escuela. Ya sea por convicción o desconocimiento de estrategias, el liderazgo no es habitualmente distribuido entre los miembros de la comunidad. Como señalan López Yáñez y Lavié Martínez, en la medida en que por liderazgo empezamos a entender no ya un fenómeno individual, sino una propiedad sistémica de las organizaciones y en la medida en que entendemos que la influencia no se

ejerce solo desde las posiciones oficialmente investidas de poder, el concepto de liderazgo comienza a resultar insuficiente (2010: 87-88).

## 6. Conclusiones

- El Proyecto Educativo Institucional de centros escolares es un mecanismo de registro de los sueños, principios y proyecciones de una comunidad, sostenida sobre una lectura histórica y contingente de la cultura de sus miembros en interacción.
- La creatividad y la acción son dos condiciones que deben mediar la elaboración e implementación de todo PE.
- El PE es un instrumento aglutinador de todas las dimensiones que operan en la realidad escolar: pedagógica, administrativa, financiera, organizativa y sistémica.
- El Proyecto Curricular de Centro es un instrumento de gestión pedagógica que define principios y procedimientos pedagógicos para el desarrollo del proceso educativo. Al igual que el PE, su elaboración es comunitaria, aunque con especial acento en la participación del profesorado.
- La relación entre el PE y el PCC es de indisolubilidad. El PCC le otorga viabilidad a los sueños, principios y horizontes de proyección representados en el PE. El PE declara las disposiciones y actitudes que una comunidad educativa considera relevantes, y el PCC le otorga viabilidad a esa expectativa formativa mediante la organización del proceso de aprendizaje.
- Los organigramas de centro educativo permiten reconocer la estructura de funcionamiento y los roles de los miembros de una comunidad educativa. Existen tres tipos: estructural, funcional y de personal.
- La innovación es el producto de un proceso reflexivo que conduce a una

## Bibliografía

Álvarez Fernández, M. (1993). *El proyecto educativo de centro*. Madrid: Comunidad, Dirección General de Educación.

Álvarez Cedillo, J. A.; Álvarez Sánchez, T.; Sandoval Gómez, R. J. y Aguilar Fernández, M. (2019). La exploración en el desarrollo del aprendizaje profundo. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 833-844.

Álvarez Vallina, N. (2011). Proyecto curricular de centro. *Pedagogía Magna*, 10, 178-185.

Dussel, E. (2018). La transformación de la educación hacia la descolonización de la pedagogía. Foro Inaugural “Reforma educativa para la 4ta transformación”. <https://www.youtube.com/watch?v=sWg94cBYDrM>

Gairín Sallán, J. (1984). Posibilidades y límites de los organigramas. *Educar*, 6, 181-204.

López Yáñez, J., y Lavié Martínez, J. M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y formación de profesorado*, 14(1), 71-92.

Villaruel Barrera, S. (2002). *Proyecto Educativo Institucional. Marco legal y estructura básica*. Santiago de Chile: Mineduc.

Jorge Palma Osses y Ana Ramírez Balmaceda, “Alternativas organizativas actuales en la gestión escolar”. *Revista Salud, Educación y Sociedad*, Volumen 3, Número 1, marzo 2024, pp. 25-35.



**Universidad  
del Gran Rosario**