

## TRANSPARENCIA EN LAS AULAS Y EDUCACIÓN DE CALIDAD

Jhoana Hernández  
Nathaly Quinayas  
Anyela Ordoñez  
Camilo Romero  
Universidad de Nariño

### RESUMEN

El presente artículo intenta resaltar brevemente aspectos de gran importancia y que son base para una educación eficaz dentro de un marco regional y a su vez nacional, y el impacto que esto genera dentro y fuera de una institución, en general y su sociedad más próxima: los habitantes de un espacio continuamente en transformación cultural, social, política y económica.

Para esta reflexión, hemos contado con el previo análisis del material académico y legal de la Institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo (LEMO) de Pasto. La cual comedidamente a través de contacto por medios masivos de comunicación nos ha brindado algunos textos propios de la institución, con el fin de esclarecer el ambiente escolar que llega a tener una institución, y por supuesto, los estudiantes a formar, ciudadanos a futuro que se conciben de dicha institución según su horizonte institucional. Se presenta como pauta de lo antes mencionado el manual de convivencia y el PEI bajo estricta norma del ministerio de educación, la ley general 115 de 1994 y en cumplimiento a la Constitución Política de Colombia de 1991.

**Palabras Clave-** educación, institución, sociedad, transformación, ambiente escolar

### ABSTRACT

This article tries to highlight briefly aspects of great Abstract- This article probably tries to highlight aspects of great importance and that are the basis for effective education within a regional and national framework, and the impact that this generates inside and outside an institution, in general and its closest society. : the inhabitants of a continuous space in cultural, social, political and economic transformation.

For this reflection, we have had the previous analysis of the academic and legal material of the Luis Eduardo Mora Osejo Educational Institution (LEMO) of Pasto. Which moderately through contact by mass media has given us some texts of the institution, in order to clarify the school environment that comes to have an institution, and of course, the students to train, future citizens who are conceived of said institution according to its institutional horizon. The coexistence manual and the PEI are presented as a guideline for the aforementioned, under strict regulations of the Ministry of Education, General Law 115 of 1994 and in compliance with the Political Constitution of Colombia of 1991.

**Keywords-** education, institution, society, transformation, school environment

## I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo reflexivo está presentado por estudiantes del programa de lengua castellana y literatura de la Universidad de Nariño que desde la experiencia del análisis de un proyecto educativo institucional se orienta a exponer y discutir elementos que hacen parte del mismo y que discurren en el proceso de mejoramiento de un establecimiento educativo.

Siempre es importante y conveniente hacer un recorrido por las diferentes áreas que abarca un proyecto educativo institucional y los procesos que se encuentran inmersos en él, todo ello con la mirada puesta siempre en cumplir y hacer cumplir lo estipulado por las diferentes leyes que tienen relación directa e indirecta con la educación en todos sus niveles. Este artículo ha tenido en cuenta la realidad social, económica y cultural del contexto local, regional y nacional debido a que en una sociedad globalizada donde son notables, infinidad de cambios, es necesario la realización de innovaciones en el campo profesional y personal, y para lograr ese cometido se debe garantizar el cumplimiento del PEI basándose en una buena administración educativa de todas las instituciones del país ocasionando el mejoramiento de la calidad de la educación y por ende la calidad de nuestros estudiantes para garantizar mejores futuros.

### Área de gestión directiva

Todas y cada una de las instituciones se configuran bajo distintos marcos teóricos, metodológicos, epistemológicos, entre otros; la estricta supervisión de un establecimiento educativo posibilita la calidad de formación que se espera, y por supuesto, la calidad de seres humanos que requiere el mundo para avanzar cada día más, claro está, adecuando su entorno a sus necesidades y si es oportuno, el transformarlo.

Dentro de una estructura institucional, debemos tener en cuenta que se encuentra jerarquizada entre autoridades superiores e inferiores, apoyada en normatividad vigente establecida por Gobierno Nacional y Ministerio de Educación (MEN). Adicional a lo anterior, internamente la institución es vigilada por un grupo administrativo capacitado para organizar de manera equilibrada y armónica todos los procesos dados en la institución. Así entonces, se debe desarrollar una administración educativa cimentada en la eficiencia y eficacia de un buen servicio educativo.

La administración educativa se define:

Como un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios (AGUIRRE, 2012).

Por lo que se enfoca a orientar hacia el logro de metas en un entorno organizacional. Esto implica un listado de actividades tales como la planeación, toma de decisiones, evaluación aplicada a una variedad de recursos importantes en una institución educativa: recursos humanos, financieros, materiales, y de información; que de forma coordinada trabajan para alcanzar una enseñanza-aprendizaje que responda al acaudalado mundo contemporáneo y al sistema al que pertenece.

Por otro lado, muy ligada a la administración, se impone la gestión administrativa o gestión educativa, pues se relaciona mucho más a las realidades escolares, es indispensable entender que en nuestro medio social (y profesional), se efectúan múltiples actores que se deben guiar.

La gestión administrativa se entiende por una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone a manera de lograr lo que se desea (Martínez, 2012,p.17).

Es decir, la administración es, dentro de la gestión, una dimensión en sí misma, en otras palabras: es un sistema de sistemas, desde esta perspectiva una institución de calidad pretende que en sus estudiantes queden impresos valores humanos, además disciplinas académicas necesarias para el subsistir de un individuo, pero, práctica sin ética no sería nada en un contexto en el que hay humanos, pero no humanidad. Es así como la institución desde los primeros años de escolaridad acude a sus principios, ya sean: honestidad, solidaridad, respeto, entre otros... contemplados en las políticas de la institución acorde a leyes nacionales gubernamentales. En ese plano, además, se deben integrar circunstancias estrechamente vinculadas al horizonte institucional que sugiere el

establecimiento. Todo esto con el fin de que el sujeto a formar, esté rodeado de un ambiente escolar activo y consecuente a las exigencias y objetivos de la estructura institucional y a los seres integrales que saldrán de la misma. He aquí que el acompañamiento directivo-docente debe velar por el desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes en cada estudiante a partir de planes de estudio, comités académicos, mecanismos de motivación estudiantil, reglamento interno (manuales de convivencia), reconocimiento de logros en su aprendizaje, identificación de buenas acciones institucionales y la generación de sentido de pertenencia hacia su institución. Esto es observado en varios textos o materiales propios de la institución; documentos exigidos por Ministerio (MEN), pero, ¿qué tan cierto es aquello, para que dentro del abanico de posibilidades que tienen los padres de familia, al escoger una buena institución y por ende un buen servicio educativo para sus hijos?

En primer lugar, y queriendo hacer gran énfasis en lo siguiente, no solo en nuestro caso, la institución que escogimos, sino en cualquiera de ellas en función de INSTITUCIÓN EDUCATIVA que debe por sobre todo su MODERNIZACIÓN. Podrá contar con bibliotecas enteras sobre pedagogía, centenares de afiches sobre la Tierra o el cuerpo humano, archivos arrumados sobre el estudiante a formar, el ciudadano nuevo para el país, el futuro profesional que puede ser, no será significativo si no se actualiza.

El modelo de desarrollo institucional integrado se circunscribe en la calidad de la estrategia para la modernización de la institución educativa, la cual implica develar las múltiples y complejas interrelaciones del centro escolar en la búsqueda de la maduración y la autonomía, frente a la mirada hiperformalizante del acontecer institucional (Vásquez, 2004, pág. 10).

Es imperativo que tanto personal docente como directivo, tal cual autoridades y parte de la comunidad educativa dentro del plantel, busquen nuevas estrategias para brindar más y mejor servicio educativo, no tendría sentido el repetir áreas porque sí. El entorno conserva innumerables inquietudes y qué más satisfactorio que el DESPERTAR ESTUDIANTIL para resolverlas.

La modernización institucional no es un insumo para producir decretos sobre la calidad de la educación ni para ser impuesto por las propias instituciones en condición de un falso liderazgo

educativo; es, en esencia, un macro proceso asumido que resulta de la inteligencia, la creatividad y la voluntad política de los actores que constituyen la comunidad educativa, lo cual requiere el ejercicio profesional de la docencia para dar cuenta del control ejecutivo o de autorregulación cognitiva del proceso de modernización institucional. De esta manera, la institución educativa está convocada a tomar conciencia del tipo de conocimiento que produce para configurar la modernización institucional (Vásquez, 2004, pág. 12).

### Área de gestión administrativa y financiera.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), dentro de sus funciones de orientar e implementar la política educativa, expide en el año 1994 la ley 115, la cual, de manera explícita, exige la elaboración y puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para los Establecimientos Educativos, tanto oficiales como privados; dicho proyecto educativo es entendido como una herramienta o ruta de navegación donde una Institución debe evidenciar los fines de la educación propuestos en la misma ley, teniendo en cuenta, las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio (Lda., MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, 2014). Desde un punto de vista más global, el PEI es como la carta presentación de una institución ante la sociedad, como define sus principios y valores tanto morales como académico, sus metas y objetivos y los recursos y acciones para concretarlos. Es un proceso de cambio social y participativo que requiere de decisiones contextualizadas de acuerdo a la institución (su propia dinámica, realidad y entorno) (BARRIETOS, 2005).

Entre los componentes que tiene un PEI para el logro de sus propósitos y objetivos, se encuentra el Área de Gestión Administrativa y Financiera, en la cual da soporte al trabajo institucional. El área de Gestión Administrativa y Financiera tiene a cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, administración a la planta física y a los recursos, administración a servicios complementarios, el talento humano y el apoyo financiero y contable. La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. Por lo que el modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva

social y cultural de la administración, mediante el establecimiento de compromisos de participación colectiva entre docentes y educandos (RODRIGUEZ, 2008). Por otra parte, si deseamos profundizar sobre el origen de la Administración, Henri Fayol, definió operativamente la administración, que consiste en planificar, dirigir, organizar, controlar las actividades para poder hacer un buen uso de los recursos y cumplir con los objetivos propuestos (QUIROGA, s.f.), mientras que para Peterson y Plowman es "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular" (EL BLOG DE INFORMACIONE13, 2011). Y si se habla de Gestión Administrativa Escolar es tomada como un proceso para el diseño y mantenimiento de un entorno educativo, donde trabajando en equipo, áreas administrativas y la comunidad en general se cumplirán eficientemente los propósitos y objetivos que se proponga cada institución. Sin embargo, para lograr esto se debe hacer una buena utilización de los recursos disponibles y generar en el hombre un mejoramiento progresivo de sus capacidades, estos son elementos fundamentales para un buen proceso Administrativo.

En este sentido, se ve necesario que las instituciones educativas hagan ejecución de este proceso de gestión que tiene el PEI, para así llegar a adquirir una acreditación de excelencia, y también estar conforme a lo que estipula la ley general de educación, la cual dice:

"Proyecto educativo institucional. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes, didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos. El Gobierno Nacional establecerá estímulos e incentivos para la investigación y las innovaciones educativas y para aquellas instituciones sin ánimo de lucro cuyo Proyecto Educativo Institucional haya sido valorado como excelente, de acuerdo con los criterios establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación. En este último caso, estos estímulos se canalizarán exclusivamente

para que implanten un proyecto educativo semejante, dirigido a la atención de poblaciones en condiciones de pobreza, de acuerdo con los criterios definidos anualmente por el Conpes Social" (LEY 115, 1994. Pág. 30).

Conforme a lo dicho anteriormente, como hay Instituciones que cumplen con toda la reglamentación que estipula el Ministerio de Educación, la Ley 115 de 1994 y el Decreto Nacional 1860 de 1994 (el cual estipula los aspectos a tener en cuenta para realizar el PEI). Hay Instituciones que lastimosamente no lo hacen a modo de conciencia para lograr un bienestar educativo, se podría decir que solo realizan su PEI para cumplir un requisito que es necesario para adquirir una licencia para no ser sancionados, tal y como lo menciona el Artículo 16 del Decreto Nacional 1860 1994:

"Obligatoriedad del proyecto educativo institucional. Todos los establecimientos educativos de carácter estatal, privado, comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro que pretendan prestar el servicio público de educación, deberán registrar en el Sistema Nacional de Información, un proyecto educativo institucional. Los establecimientos que no procedieren así, no podrán obtener licencia o recibir reconocimiento oficial de su fundación si fueren nuevos y su licencia de funcionamiento o el reconocimiento oficial quedarán suspendidos si se tratare de los ya existentes, al tenor de lo dispuesto por los artículos 73, 138 y 193 de la Ley 115 de 1994, sin perjuicio de las sanciones que le puedan ser impuestas al rector, en el caso de los establecimientos estatales" (oei, 1994. Pág. 6).

Un claro ejemplo de esto es el caso de la Institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo (LEMO) de Pasto; el PEI que fue facilitado para estudiar su estructura y comparar con lo que la norma establece, se encontraron muchas inconformidades, ya que, en el área de Gestión Administrativa y Financiera presenta muchas falencias, los procesos que están inmersos en esta área no se encuentran estipulados en su PEI, además también cabe aclarar que el PEI no es expuesto a la comunidad educativa, es más; si lo es, solo presentan una copia de la copia de este documento.

Es muy triste decir que hay muy pocas Instituciones que trabajan de la mano con las leyes y normas que rige el Ministerio de Educación, y al no hacerlo nos encontramos con instituciones como estas que se

mienten así mismas y/a los demás, y no cumplen con el reglamento que fue impuesto necesariamente para cubrir tanto el bienestar de la Institución, como sus estudiantes y su comunidad en general. Es por ello que se debe tener en cuenta lo que expone el Artículo 73° en su Parágrafo: "El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. Con ello logramos una educación integral para vida de nuestros estudiantes" (GESTOR NORMATIVO, 1994. Pág. 30).

### Área de gestión de la comunidad

La Gestión comunitaria, según la cartilla "Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional" del (MEN) del 2005-2006, se define como el modo en el que la escuela, el gerente, y los docentes, conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los educandos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o vereda, así como otras instituciones municipales, departamentales y regionales relacionadas con la educación. (Espinel, 2007, p. 24)

Un área de Gestión de la Comunidad bien planificada, estructurada y posteriormente bien ejecutada debe acreditarse la responsabilidad gigante de crear y sobre todo de actualizar proyectos enfocados en las necesidades y expectativas de todas las partes involucradas en los centros educativos.

Entonces, el centro vital de esta área de funcionamiento educacional integral dentro de un proyecto educativo viene siendo la creación de una íntima relación entre las necesidades de una comunidad con la institución a la que pertenece. En esta relación deben primar aspectos como la inclusión y prevención de riesgos, la armonía escolar, el ofrecimiento de recursos básicos para el buen desarrollo cognitivo, físico y emocional, etc. con la mirada siempre puesta en el cumplimiento de los fines de la Ley General de Educación y la normatividad educativa vigente

Al haber realizado previamente un análisis detallado del PEI de la institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo (LEMO) de Pasto podemos decir que el área de

gestión comunitaria juega un papel importante a la hora de generar educación de calidad, es evidente que todas las instituciones regionales y nacionales tienen en su proyecto educativo institucional una consigna fulgente y clara del área, aun así lo que se busca realmente es la buena implementación y la buena ejecución como lo hemos dicho anteriormente. En la cartilla del ministerio de educación (MEN) que ya se mencionó aparecen 4 procesos dentro del área de gestión a la comunidad que son: accesibilidad, proyección a la comunidad, participación y convivencia y por último, prevención de riesgos. Toda institución debe tener una noción clara de estos procesos y posteriormente llevarlos a cabo, lo que significaría en todo caso que al asumir esta área se estaría cumpliendo y se debe cumplir con lo que estipula la ley 115 de educación, concretamente del ARTÍCULO 5° titulado Fines de la educación que expresa lo siguiente:

Que de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines: El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos. La formación con respecto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad. (...) La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber. (...) La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social. (Ley 115 de 1994, Ley general de educación, 2019, art.5)

Los anteriores son solo algunos de los fines que comprende este artículo y que consideramos de mayor relevancia para el tema que estamos tratando.

Llegados a este punto queda bastante claro que para lograr una transparencia en las aulas, una calidad social y una calidad en la educación, las diferentes instituciones deben delinear políticas para atender a poblaciones con requerimientos especiales, definir

políticas para atender a poblaciones pertenecientes a grupos étnicos, crear iniciativas para apoyar a los estudiantes en la formulación de sus proyectos de vida, así mismo desarrollar actividades para la comunidad en respuesta a situaciones o problemas críticos.

Las instituciones deben poner a disposición de la comunidad absolutamente todos sus recursos físicos, de humanidades y de desarrollo como respuesta a demandas específicas. Por otro lado, también promover la conformación de diferentes asambleas y garantizar la participación de las familias en la vida institucional. Además, la institución debe trabajar los temas de prevención de riesgos físicos, como pueden ser accidentes caseros, disposición de desechos, ergonomía, etc.

Paralelamente, una buena administración educativa permitirá la óptima aplicación de los anteriores aspectos. Henri Fayol a quien le interesaba mucho la administración y de quien ya se habló, elaboró como ya sabemos un proceso administrativo que se basaba en el orden y la jerarquización.

Fayol planteó cuatro ítems, el primero es planear y consiste en diseñar un plan de acción, el segundo es organizar y consiste en brindar y movilizar recursos para poner en marcha el plan, el tercer ítem es dirigir y consiste en seleccionar y evaluar el personal con el propósito de llegar a lo planificado, el cuarto es coordinar en el que se asegura de manejar el personal para que todo salga bien y arreglar los problemas, y por último controlar en donde se garantizará que las cosas salgan según lo planificado. (Espinoza Sotomayor, 2009)

Llevar a cabo el anterior proceso de administración enfocado a la educación o cualquier otro que signifique alcanzar los objetivos que se tienen en común cómo, lograr buenos resultados, lograr una transformación educacional, y cambiar futuros será entonces la tarea que tendrán las instituciones, y decimos esto apoyados en la siguiente afirmación:

(...) La gestión educativa se convierte en el camino más adecuado para conseguir la calidad educativa, pues es a través de las acciones que se realizan al interior de sus áreas de gestión y de los procesos que están inmersos en ella, que se puede percibir un direccionamiento orientado a alcanzar objetivos comunes que beneficiarán a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa y claro está, a partir

del trabajo conjunto, en equipo y participativo de todos los actores educativos se llegará al mejoramiento de la calidad educativa. (Méndez y Mancipe, 2014, pp. 9-10)

## CONCLUSIONES

1. La modernización institucional es el resultado de la buena aplicación de prácticas administrativas por parte de los directivos de una institución, lo que permite facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la institución y por ende un buen servicio educativo. Además, la calidad profesional dentro del plantel es fundamental al momento de determinar las estrategias de formación e innovación para los estudiantes. La gestión directiva incide de forma esencial en los resultados de los procesos de formación, ya que a medida que el ambiente escolar sea activo se fortalecerá a cada estudiante con el desarrollo de sus actividades y aptitudes, permitiéndole al estudiante formar una noción de organización y a su vez a la institución acercándola a la buena práctica del desarrollo institucional integral

2. El mayor interés que debe desempeñar la gestión administrativa y financiera es que el aprendizaje crezca cada vez más, y que para ello debe tener en cuenta la modernización y el avance tecnológico que está presente en el ámbito del conocimiento humano. Por lo cual el docente se enfrentará cotidianamente a este fenómeno del aprendizaje, descubriendo una serie de situaciones que se deberán retomar para así mantener el nivel de resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. La gestión administrativa y financiera no se la debe de tomar como una "empresa" que se la puede manejar a los parámetros de éxito que tiene los líderes de otras "organizaciones", los cuales tendrán una visión, misión y objetivos de acuerdo al contexto en la que esta se encuentre. Para tener una buena gestión administrativa sugiere tener una investigación de su contexto y acción- participación de toda la entidad educativa (RAMÍREZ, 2000).

3. Como ya hemos visto, el camino hacia una educación de calidad es difícil y entraña, evidentemente, muchas dificultades. Las instituciones educativas o cualquier establecimiento educativo debe trabajar en unión, desde los directivos hasta los empleados encargados de diferentes servicios para crear una comunidad escolar que promueva el mejoramiento continuo del establecimiento, un mejor impacto a

nivel regional, departamental y nacional, así como también asegurar un desarrollo integral de todos los actores pertenecientes a la comunidad alcanzando la cúspide del éxito y la excelencia humana y también profesional. Evidentemente, lo anterior debe ir adjunto al buen manejo que se debe hacer del establecimiento y de los recursos institucionales, respondiendo con prioridad y de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes.

## AGRADECIMIENTOS

A la Institución Educativa Luis Eduardo Mora Osejo (LEMO) por facilitar sus textos y documentos permitiendo hacer un análisis de su estructura.

Al Mg. Omar Armando Villota Pantoja por su acompañamiento y direccionamiento en las asignaturas de Administración de la Institución Educativa y Política y Legislación Educativa.

## REFERENCIAS

AGUIRRE, L. M. (2012). aliat.org.mx. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion\\_educativa.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf)

BARRIETOS, R. (2005). ATMOS CHILE. Obtenido de ATMOS CHILE: <http://www.atmos.cl/inicio1/nodo/18#:~:text=ATMOS%20%C2%AE%20CHILE,-Asesor%C3%ADas%20Tecnol%C3%B3gicas%20Modulares&text=Se%20definen%20las%20funciones%20de,que%20impulsa%20a%20cada%20Instituci%C3%B3n>.

EL BLOG DE INFORMACIONE13. (23 de SEPTIEMBRE de 2011). Obtenido de EL BLOG DE INFORMACIONE13: <http://informacione13.over-blog.com/article-definicion-de-administracion-varios-autores-84960751.html>

Espinel, G. (2007). LA GESTIÓN EDUCATIVA COMUNITARIA EN INSTITUCIONES Una revisión desde la práctica. (Tesis de maestría). UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, Rubio. Obtenido de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1066/bases\\_teoricas.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1066/bases_teoricas.html)

Espinoza Sotomayor, R. (enero-junio de 2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*(1), 55.

GESTOR NORMATIVO. (8 de FEBRERO de 1994). Obtenido de GESTOR NORMATIVO : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

LEY 115. (8 de FEBRERO de 1994). Obtenido de LEY 115: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Ley 115 de 1994 Ley general de educación. (31 de diciembre de 2019). *Diario Oficial No. 41.214* . Colombia: El congreso de Colombia.

Ltda., A. y. (FEBRERO de 2014). MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL . Obtenido de MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL : <http://www.sednarino.gov.co/SEDNARINO12/phocadownload/2016/Descargas/2.1%20MANUAL%20%20PEI%20para%20el%20usuario.pdf>

Ltda., A. y. (FEBRERO de 2014). MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL . Obtenido de MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL: <http://www.sednarino.gov.co/SEDNARINO12/phocadownload/2016/Descargas/2.1%20MANUAL%20%20PEI%20para%20el%20usuario.pdf>

Martínez, L. (2012). Administración educativa. Red Tercer Milenio. Obtenido de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YcUU-CPfdNngJ:scholar.google.com/+Mart%C3%ADnez,+L.+\(2012\).+Administraci%C3%B3n+educativa.+M%C3%A9xico:+Red+Tercer+Milenio&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YcUU-CPfdNngJ:scholar.google.com/+Mart%C3%ADnez,+L.+(2012).+Administraci%C3%B3n+educativa.+M%C3%A9xico:+Red+Tercer+Milenio&hl=es&as_sdt=0,5)

Méndez, M., & Mancipe, L. (2014). Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa. (Informe de investigación). Universidad pedagógica nacional, Bogotá. Obtenido de <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/425/TO-16969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
oei. (3 de Agosto de 1994.). Obtenido de [www.oei.es/pdfs/decreto1860-1994.pdf](http://www.oei.es/pdfs/decreto1860-1994.pdf)

QUIROGA, F. (s.f.). TU ECONOMIA FACIL. Obtenido de TU ECONOMIA FACIL : <https://tueconomiafacil.com/principios-de-la-administracion/>

RAMIREZ, R. (2000). CULTURA EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION . REVISTA PEDAGOGICA, 13-16.

RODRIGUEZ, H. (13 de MAYO de 2008). SLIDE SHARE. Obtenido de SLIDE SHARE: <https://es.slideshare.net/judith.aguila1/gestion-administrativa-escolar>

sintraeducacionbogota. (8 de Febrero de 1994). Obtenido de [http://sintraeducacionbogota.org/imagenes/PDF/Legislacion/LEY\\_GENERAL.pdf](http://sintraeducacionbogota.org/imagenes/PDF/Legislacion/LEY_GENERAL.pdf)

Vásquez, E. T. (Enero-abril de 2004). Aspectos básicos de la modernización INSTITUCIONAL DEL SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO. Revista Educación y Pedagogía, XVI(38), 10-12.