

**“MONOGRAFIA: LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO  
OPORTUNIDAD TRANSFORMADORA EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE COLOMBIA”**

**Estudiante: Mauricio Jiménez Moreno.  
Código del Estudiante: B1320142042**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**“MONOGRAFIA: LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO OPORTUNIDAD  
TRANSFORMADORA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE COLOMBIA”**

**Estudiante: Mauricio Jiménez Moreno.  
Código del Estudiante: B1320142042**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Docente: Mg. Alejandro Jaramillo Arenas.**

**FECHA: Junio de 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	4
<b>“LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO OPORTUNIDAD TRANSFORMADORA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE COLOMBIA”</b> .....	6
<b>FORTALECIMIENTO Y REVOLUCION DE LA GESTIÓN EDUCATIVA</b> .....	6
<b>RENDICION DE CUENTAS</b> .....	11
<b>LIDERAZGO E INNOVACIÓN, DOS PROCESOS FUNDAMENTALES EN EL DIRECCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b> .....	15
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	23
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	31

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo corresponde con la ruta que la Especialización en Gerencia Educativa ha establecido para la presentación de ejercicios de monografía, precisando que se han abordado los requisitos explícitos hasta el módulo II.

Desde esta perspectiva, se han abordado las siguientes apreciaciones, respecto a la Gestión Educativa en Colombia, la cual se encuentra en su momento de mayor apogeo, ya que esta es una estrategia con la cual se espera lograr la transformación de un Sistema Educativo que durante años ha demostrado una serie de falencias y necesidades para brindar a las comunidades educativas condiciones de calidad en el servicio prestado de acuerdo al contexto. Esto se pretende lograr con el fortalecimiento de una serie de criterios elementales del quehacer de una institución educativa en Colombia, bien sea de carácter oficial o privado, mediante la mejora de los procesos pedagógicos, la identificación, seguimiento, la evaluación de conflictos, la clarificación de la identidad institucional, la actualización de los proyectos educativos institucionales (P.E.I), mejoramiento de los manuales de convivencia y articulación con políticas educativas que permitan la prestación adecuada de un servicio educativo de calidad. Desde esta perspectiva, es de anotar que, según el portal educativo Colombia aprende, la gestión es definida como:

*“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo*

*esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral” (Pág. 1)*

Atendiendo a esta definición, es de anotar que con el fortalecimiento de los procesos de gestión en las Instituciones Educativas, se espera afianzar y transformar los establecimientos educativos del país mediante el reconocimiento de aspectos generales categorizados de la siguiente manera: en primer lugar el liderazgo basado en la innovación (aspecto en el cual se da a conocer la capacidad de liderar, la creación de nuevas formas de hacer, de desarrollar las tareas básicas, requeridas para el adecuado proceso educativo, encabezado y direccionado desde los directivos docentes), fortalecimiento de la gestión educativa (Los directivos y su equipo de gestión deben procurar por la adecuada administración y uso de los diversos recursos, tantos humanos como materiales), sistema gestión de calidad (proceso articulador mediante el cual se logra brindar todo los requerimientos para lograr las metas propuestas mediante la satisfacción de necesidades de la comunidad educativa y afrontar las problemáticas del contexto), procesos de gestión (Se promueve la participación de todos los actores educativos y apunta a lograr los procesos de formación integral del sujeto).

Dichas categorías son potentes herramientas para realizar los procesos de observación, identificación y procesos de mejora continua; lo cual, algunos establecimientos educativos están articulando con la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad.

## **“LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO OPORTUNIDAD TRANSFORMADORA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE COLOMBIA”**

### **FORTALECIMIENTO Y REVOLUCION DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Desde hace mucho tiempo se ha tratado de fortalecer los procesos educativos mediante la implementación de estrategias basadas en procesos de retroalimentación y ejecución de políticas tendientes a la mejora continua de las Instituciones Educativas.

Dichos procesos iniciaron a mediados de la década de los ochenta, debido a que el sistema Educativo Colombiano era centralizado, lo que se veía reflejado en que el Ministerio de Educación Nacional era el encargado de direccionar estratégicamente las Instituciones y les proporcionaba los materiales e implementos necesarios para funcionar e impartir un adecuado servicio educativo. También se caracterizó porque los procesos de capacitación para los Docentes eran incipientes y contaban con muy pocas oportunidades para realizar innovaciones en el ámbito educativo y, peor aún, no se podía divulgar lo poco o lo mucho que se hacía en este aspecto. No se daban las condiciones necesarias para diseñar e implementar proyectos pedagógicos que atendieran a las necesidades de los contextos educativos de las diversas comunidades.

Dicha problemática comenzó a cambiar en la década de los ochenta, cuando se empezó el tránsito hacia la descentralización, lo cual consistió en la elección popular de alcaldes y gobernantes, y con la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991, lo que permitió bajo los principios de la democracia y del estado social de derecho, afianzar dicho proceso de descentralización. Se dieron grandes avances en el ámbito regional, local y para que los servicios como la educación y la salud, tuviesen mayor cobertura, calidad y eficiencia, se redujeron los costos y se incrementó la participación activa de los ciudadanos.

Con la entrada en vigencia de la ley de Competencias y Recursos de 1993 y la ley General de Educación de 1994, se estableció el nuevo marco constitucional del sector educativo, los cuales fueron refrendados por la ley 715 de 2001 en donde el Ministerio de Educación Nacional formulo los lineamientos generales para el país y los departamentos pasaron a ser los directamente responsables de la prestación del servicio educativo, atendiendo a las necesidades del contexto. (Nacional M. d., 2008, Primera edición, pág. 15).

Desde esta perspectiva, se consideró que los establecimientos educativos adquirieron la autonomía para elaborar sus propios Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I), diseñar e implementar sus propios planes de estudio, implementar estrategias pedagógicas y estructurar su campo de intervención de acuerdo con las necesidades del contexto, pues este es el pilar fundamental para que se preste un verdadero servicio de calidad.

La descentralización ha sido el proceso más importante que se ha podido desarrollar en Colombia, pues gracias a ella, se posibilitó a los establecimientos educativos posicionarse como espacios en donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos, a través de proyectos concretos, definidos y concertados por toda la comunidad educativa, todo esto direccionado desde la capacidad administrativa y de gestión del directivo docente, quien es el encargado de tomar las decisiones pertinentes para lograr mejores resultados al interior de su organización. (Nacional M. d., 2008, Primera edición, pág. 15).

Además del fortalecimiento de los procesos educativos mediante la descentralización de la educación, también es de anotar que “Los Directivos Docentes deben asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y permanente del docente. También tiene que

garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos” (Nacional, Ministerio de Educación, 2002, págs. 1-4).

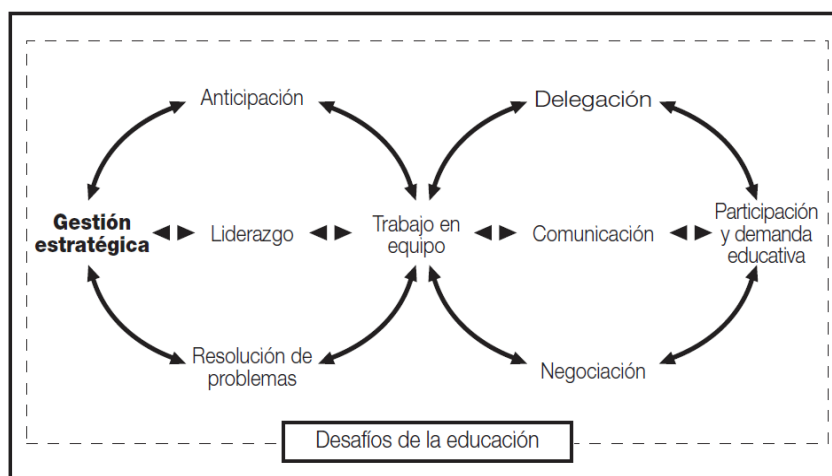
De acuerdo a lo anterior, se considera que los directivos docentes, además de cumplir con sus funciones directivas, deben propiciar el mejoramiento de la calidad de la educación impartida dentro de su organización; quienes deben dinamizar y direccionar estratégicamente la institución para que se alcancen las metas institucionales; es decir, su función trasciende del ámbito directivo, a la gestión escolar, entendida esta como “los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa. Dirigir la institución educativa implica, primordialmente, un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. Por otra parte, requiere de una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.” (Nacional, Ministerio de Educación, 2002, págs. 1-4).

La gestión escolar es fundamental para garantizar una verdadera educación de calidad desde que se cuente con el apoyo y el direccionamiento ejercido, tanto por los directivos, como por los docentes y comunidad educativa en general, se brindará la posibilidad de administrar todos los recursos y estamentos de la institución, de tal forma que cada uno de ellos sea el complemento del siguiente, lo que se traducirá en el alcance de la misión y visión.

Pero no solamente se puede afirmar que este propósito se logrará solamente con una gestión escolar eficiente, pues además de ello, se requiere de una planeación estratégica que repercuta en el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización educativa, es por ello, que a partir



de los grandes avances que se han dado en la actualidad, respecto a la puesta en marcha de políticas educativas que conduzcan al fortalecimiento de la educación, se ha venido implementando una nueva forma de organización estratégica en las instituciones educativas, las cuales permiten que se generen espacios de retroalimentación y ejecución de proyectos, en donde los resultados son evidentes y que generan impacto dentro de las comunidades educativas. Para que esto se logre se debe pasar de una gestión escolar pasiva, a una gestión estratégica, que direcciona sus esfuerzos hacia el mejoramiento de los procesos educativos y al mejoramiento de la calidad de la educación impartida en las aulas de clase; esta tarea genera una serie de desafíos que, de ser afrontados eficazmente, se logrará la meta propuesta para alcanzar un alto estándar a nivel educativo. Dichos desafíos se relacionan a continuación:



(Educación i. l., 1994, pág. 17)

Desde este punto de vista es necesario precisar que, pasar de una gestión pasiva a una gestión estratégica, no es una tarea fácil, debido a que primero se deben fortalecer los procesos de capacitación, tanto para directivos como para docentes y comunidad educativa en general, ya que para entrar en esta nueva horda de conocimiento, se debe empezar por cambiar la concepción que se tiene acerca de la manera como se direcciona estratégicamente una organización educativa en el mundo actual y, la manera como en ella, deben intervenir todos los actores que la conforman; todo esto liderado por un directivo que no le tenga

miedo al cambio y que por el contrario fomente las políticas y proyectos educativos que están a la vanguardia del mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus aspectos.

Desde esta perspectiva es preciso afirmar que “actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. *Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas.*” (Educación I. I., 1994, pág. 16).

Atendiendo a este postulado, se debe afirmar que para que se logre un gran avance en la educación del país, se debe propender por el afianzamiento de las relaciones entre directivos docentes, profesionales de la educación, comunidad educativa, docentes y demás entidades que apoyan los proyectos pedagógicos y productivos de las instituciones educativas, para que entre todos se pongan en marcha los procesos educativos que se direccionan en las diversas organizaciones educativas, pues solo así, se logrará una verdadera educación de calidad, debido a que se estarán atendiendo las necesidades de los contextos educativos de cada una de las instituciones educativas y no se dejará esta tarea sola y exclusivamente a los docentes y directivos, ya que se afianzaran las alianzas estratégicas entre el sector productivo y la Institución Educativa.

Además de esto, también se debe propender para el mejoramiento de las habilidades y destrezas de los maestros, mediante los procesos de profesionalización docente, entendidos estos como la realización de licenciaturas, posgrados, maestrías y doctorados. Pero la tarea no es nada fácil, pues

actualmente en el país, las políticas educativas no permiten que la gran mayoría de docentes ingresen a las universidades para realizar sus estudios, pues aunque se cuenta con modalidades educativas a distancia, los procesos para ascenso y reubicación salarial, no garantizan que al lograr culminar los estudios de educación superior, se pueda acceder al grado siguiente para pagar las deudas a las que muchos docentes acuden para poder pagar sus estudios. Otra problemática muy sentida del sector educativo tiene que ver con el empoderamiento de sus propias organizaciones educativas, ya que aunque se trabaja dentro de una institución educativa, algunos docentes y directivos no conocen a cabalidad su proyecto educativo institucional, lo que genera grandes retrocesos en el logro de la misión y visión.

Desde esta perspectiva, se debe pasar de ser agentes pasivos a ser dinámicos dentro de los procesos educativos, partiendo de una adecuada organización estratégica, que conlleve al planteamiento de políticas que favorezcan al sector educativo en todos los ámbitos para evitar los retrocesos que se han venido dando en la actualidad, pues se han diseñado algunas estrategias que no conducen al mejoramiento de las problemáticas más sentidas en la actualidad.

## **RENDICION DE CUENTAS**

*“La rendición de cuentas de la cual es vocero el Rector del colegio pone a prueba su capacidad para administrar recursos económicos, tecnológicos y de talento humano, y competir con calidad en un mundo académico sometido a reglas de mercados claramente establecidas mediante pruebas masivas comparativas tanto de conocimientos de los estudiantes como de la administración educativa, y valorado de acuerdo con el lugar logrado por la institución en términos de las métricas de eficiencia y eficacia del cumplimiento de su misión social” (Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L, 2012, p.117).*

Desde esta perspectiva, se considera que los procesos de rendición de cuentas son necesarios para que los directivos docentes den a conocer sus avances en gestión educativa, administración de los recursos, apoyo a los proyectos y programas institucionales e informar a la comunidad en general de las propuestas que se tienen a corto, mediano y largo plazo para mejorar la calidad de la educación que se imparte en la institución educativa, lo que facilita los procesos de referenciación competitiva entre quienes asisten a estos procesos de rendición de cuentas para elegir cual es el plantel educativo que más se adapta para la educación de sus hijos.

Los procesos de rendición de cuentas permiten que se fortalezcan las alianzas estratégicas entre las distintas entidades y la institución educativa, ya que a través de la puesta en escena de los logros y metas alcanzadas durante determinado tiempo, se promueve el afianzamiento de los nexos administrativos, económicos, pedagógicos y culturales dependiendo del caso y del tipo de alianza que se haya efectuado. Este proceso es una herramienta que puede considerarse elemento clave para la transformación de las instituciones educativas, ya que a partir de allí la comunidad no solo reconoce la gestión de quienes dirigen la institución sino que reconoce las debilidades y oportunidades que determinan su rumbo.

Desde este punto de vista, se entiende la rendición de cuentas como *“Un espacio de interlocución entre los servidores públicos y la ciudadanía. Tiene como finalidad generar transparencia, condiciones de confianza entre gobernantes y ciudadanos y garantizar el ejercicio del control social a la administración, sirviendo además de insumo para ajustar proyectos y planes de acción para su realización. Los mecanismos de rendición de cuentas permiten a los ciudadanos y otros grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores) obtener con mayor facilidad información sobre la gestión de las entidades públicas y sus resultados, generando mayor transparencia, activando el control social, permitiendo a su vez*

*que las administraciones tomen mejores decisiones incrementando la efectividad y legitimidad de su ejercicio”.* (Nacional M. d., 2009, pág. 1).

Atendiendo a lo expresado por el Ministerio de Educación Nacional, es necesario precisar que, mediante la realización de los procesos de rendición de cuentas, las organizaciones educativas dan cuenta de toda la información que es de interés para las comunidades educativas, puesto que en ellas, se presentan informes de todos y cada uno de los aspectos educativos que se llevan a cabo dentro de una institución educativa, además, también se habla del estado actual de los proyectos que se manejan y cuál ha sido la inversión total para la ejecución de los mismos.

Quizás uno de los aspectos a los que más se hace énfasis en la rendición de cuentas, tiene que ver con la información financiera, ya que tanto la comunidad educativa como los entes de control, fijan toda su atención en este aspecto para verificar cuantos ingresos han tenido las organizaciones educativas y cuales han sido los procesos de gestión de los directivos docentes para la inversión de dichos recursos en pro del mejoramiento de la calidad de la educación impartida, por ello, se hace necesario que esta información sea elaborada de una forma sencilla, pero muy completa, para que tanto los padres de familia, como los estudiantes, comunidad educativa y representantes del gobierno comprendan adecuadamente la información financiera manejada en las organizaciones educativas; lo que permite que se hagan precisiones y solución de inquietudes por parte de cada uno de los asistentes; es más, en ocasiones, surgen nuevas ideas para que se modifique la información presupuestal de la vigencia siguiente para que se tengan en cuenta otras prioridades, como es el caso de la inversión en material de apoyo para los estudiantes con necesidades educativas, materias de mapotecas, hemerotecas, etc.

A través de estos procesos de rendición de cuentas, se fortalecen las alianzas entre el sector productivo y la institución educativa, ya que se les rinden informes

muy completos sobre cómo se ha estado invirtiendo los recursos que se han aportado para la realización de actividades con la comunidad educativa. Se fortalecen los procesos comunitarios, debido a que se muestran las evidencias que se tienen sobre los programas que se han venido ejecutando en pro del mejoramiento de las relaciones institucionales con la gestión comunitaria, la cual ha sido el talón de Aquiles en varios departamentos del país, pues muchas instituciones educativas centran su atención en los procesos académicos, directivos y administrativos y financieros porque son a los que más control fiscal se les realiza, pero se deja olvidada la gestión comunitaria, el trabajo con las escuelas de padres, las cuales se han convertido un pilar fundamental para que los padres adquieran competencias y habilidades necesarias para entender los procesos de formación de sus hijos y como los pueden apoyar desde sus hogares para evitar la deserción y la desmotivación de sus hijos para ingresar a los grados siguientes en su proceso de formación.

Partiendo de que la gestión escolar es un proceso mediante el cual se hace realidad el proyecto educativo institucional, puesto que se da a conocer los logros y avances en cada una de las áreas de gestión, es de precisar, que también sirven como enlace para la adquisición de recursos para adelantar los proyectos en los que se tiene mayor fortaleza en la institución educativa, ya que estos procesos de rendición de cuentas, se realizan en auditorios en donde asisten representantes de varios sectores, los cuales se ven atraídos por algunas propuestas innovadoras que a la larga, se pueden convertir en micro empresas para los mismos estudiantes; como es el caso del trabajo artesanal con la guadua, un producto natural y de fácil consecución, pero al que se le hacen una serie de procesos y se convierten en grandes productos artesanales que agradan a los mercados.

Desde otro punto de vista, la rendición de cuentas “Implica un proceso permanente a través de varios espacios de interlocución, deliberación y comunicación, en el que las autoridades de la administración pública deben

informar y explicar a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión encomendada y someterse al control social: esto es la revisión pública y evaluación de la ciudadanía sobre la gestión. Es una nueva forma en que la administración se relaciona con la comunidad”. (República, 2005, págs. 10-11).

Para la rendición de cuentas, en la actualidad se han generado algunos cambios, debido a que generalmente esta se realizaba en los cascos urbanos, en donde gran parte de la población que se beneficia del servicio educativo que prestan las instituciones educativas, no podían asistir debido a las grandes distancias y al factor económico, ya que hay gran cantidad de familias que no cuentan con los recursos necesarios para el desplazamiento desde sus veredas hacia el lugar establecido para este proceso; por tal motivo, se ha venido implementando una nueva estrategia consistente en realizar este proceso directamente en las instalaciones de las organizaciones educativas, lo que genera un ámbito más amplio y oportunidades para que toda la comunidad educativa pueda asistir y dar fe de que lo que se está diciendo en las diferentes presentaciones están acordes con la realidad que ellos han percibido de las instituciones educativas, generando un ambiente de transparencia y equidad, en donde no hay cabida para “maquillar” algunos resultados en las diferentes áreas de gestión, y más aún, en la información financiera.

### **LIDERAZGO E INNOVACIÓN, DOS PROCESOS FUNDAMENTALES EN EL DIRECCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La gestión educativa es definida como el proceso mediante el cual los directivos docentes de las instituciones educativas propician sus esfuerzos para lograr una verdadera educación de calidad, que atienda las necesidades y expectativas de sus comunidades educativas. Quizá uno de los aspectos más importantes de este proceso, se relaciona directamente con el liderazgo que deben ejercer los directivos docentes en cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de su organización, porque de su capacidad para gestionar,

liderar y trabajar en equipo con su grupo de colaboradores, dependen los resultados que se obtendrán en pro del bienestar y mejoramiento continuo de su institución educativa. Al respecto, Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L. (2012) afirma que *“La Posición Directiva en las Instituciones Educativas se encuentra bajo el yugo implacable del cambio de época. El ejercicio de un liderazgo activo, inspirador y transformador está al orden del día, como fue exigido en los diferentes momentos de la historia a los grandes hombres que participaron del cambio de su época. Desde la antigüedad hasta hoy, el rol del liderazgo ha sido marcado por las condiciones y exigencias de la contingencia histórica, y asumir ese compromiso por parte de quienes son elegidos como líderes en este caso los Directivos Docentes de los colegios han permitido marcar huella y transformar tendencias.”* (pág. 117). Se considera que esta aseveración está acorde a las necesidades del contexto y de la realidad educativa que se vive actualmente en el país, ya que los directivos docentes son los que cumplen la función principal de orientar los procesos y dinámicas institucionales para alcanzar una formación integral de los educandos, y el bienestar de las comunidades educativas. Son ellos quienes promueven el mejoramiento continuo y la estructuración de procedimientos para que la institución educativa se reference competitivamente con las demás y promueva acciones para facilitar el acceso a la educación. Pero también hay que tener en cuenta de que no sólo los directivos docentes son quienes tienen la responsabilidad de formular y aplicar las estrategias para garantizar el acceso a la educación de toda la población, además, se debe tener en cuenta que los docentes; también denominados como equipo de gestión, participan activamente de estas políticas y son quienes en fin de cuentas, promueven el liderazgo y ejecución de dichas estrategias para facilitar la mejora continua de los procesos académicos que se direccionan desde las aulas de clase. De ahí que los directivos, propicien las dinámicas y promuevan la participación de toda la comunidad educativa para lograr excelentes resultados en los indicadores de permanencia y proyección social de los estudiantes.



Sumado a esto también es necesario que el directivo docente sea eficaz en el manejo y orientación de las dinámicas institucionales, para lo cual se pretende que sea un sujeto innovador, entendiendo este término como *“un entorno cambiante, diferente en el modelo directivo de un Rector de colegio respecto al de un líder político o de negocios, debido a la implicación propia de quien es responsable de la educación de niños, jóvenes o adultos. Así, se espera que estas personas reúnan en sus condiciones humanas las más altas capacidades para entender la naturaleza de quienes forman parte del proceso educativo, además de saber orientar a quienes acompañan el proceso formativo de niños y jóvenes, y garantizar los recursos suficientes para que este suceda en la vida cotidiana”* (Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L, 2012, p.117).

Desde esta perspectiva, la innovación es un proceso que permite generar cambios en las labores que se emprendan para facilitar el acceso a las herramientas e instrumentos que se están ofertando, y no es lo mismo hacerlo en una empresa que presta servicios varios a una institución educativa, en donde la materia prima son seres humanos que sienten, aprehenden los unos de los otros y se guían en base a la formación que están recibiendo en dicho plantel; por ello, los directivos docentes deben proporcionar los medios y recursos necesarios para que estos procesos educativos se lleven eficazmente y alcancen las metas establecidas a nivel institucional, todo desde el debido uso y manejo de los recursos institucionales con los cuales se cuenta al interior de la organización para apoyar los proyectos y propuestas que se establecen en los consejos académicos y reuniones de los equipos de gestión; además de esto, también se debe reconocer que para ejercer la función Directiva, se debe contar con una serie de habilidades, destrezas y competencias necesarias para afrontar los retos educativos que se presenten al interior de la institución educativa, ya que debe responder a una gran variedad de aspectos y problemáticas que se generan dentro de su organización de la forma más eficaz y conveniente posible, para no afectar los procesos educativos que allí se orientan; es por esto, que los directivos

docentes, deben tener conocimiento, no solo de su cargo si no también de las demás áreas a fines que puedan incidir en su campo de formación, de esta manera, podrá tomar las decisiones pertinentes para liderar los cambios en los planes de estudio y proporcionar los medios para que se den aprendizajes significativos, que atiendan a las necesidades particulares de las comunidades educativas.

Partiendo de la importancia que tiene el liderazgo y la innovación para que una organización educativa sea exitosa, es necesario precisar que *“en la actualidad y en el campo educativo, la gran mayoría de los esfuerzos y las perspectivas que tratan de establecer una relación sólida –con base empírica– entre liderazgo e innovación se han orientado principalmente hacia un concepto: liderazgo distribuido”*. (Yáñez & Martínez, 2010, pág. 2). Para entender este liderazgo distribuido, es necesario precisar que en las organizaciones educativas existe la figura del empoderamiento, el cual consiste en distribuir organizada y eficazmente las responsabilidades entre los actores que intervienen en la institución educativa, asignando metas, tareas, compromisos, trabajos en áreas de gestión a través de la conformación de comités, los cuales quedan plasmados en una matriz de autoridades y responsabilidades, lo que facilita la identificación de los responsables de los procesos y la toma de decisiones respecto al mejoramiento de cada uno de ellos. Con esta estrategia se pretende agilizar en pro del mejoramiento de las condiciones laborales tanto de los docentes, como de los directivos, pues *“al poner el foco sobre las actividades y los procesos por encima de la jerarquía y la autoridad, el liderazgo distribuido trata de salvar el recurrente dualismo líder seguidores y las imágenes de superioridad y subordinación a él asociadas. Se asume, en definitiva, que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la organización, y que más que estar vinculado a un estatus o posición determinada, tiene que ver con la dinámica de trabajo que grupos e individuos despliegan en un contexto organizativo específico”*. (Yáñez & Martínez, 2010, pág. 3). De esta manera, se propicia el

espacio para la toma de decisiones, lo que favorece la mejora continua de cada uno de los procesos y subprocesos de la organización educativa, ya que al tener bien distribuido el trabajo y las responsabilidades, todos los participantes hacen parte de la organización y la información no se centra única y exclusivamente en el directivo, sino que está circulando de forma efectiva, lo que permite que se pueda dar respuesta oportuna a todos los inconvenientes que se presenten, pues aunque esta llegue quien no corresponda, de inmediato se dirige a la dependencia que podrá dar respuesta eficaz para eliminar las causas de las problemáticas presentadas, facilitando el trabajo y mejorando cada día para que la organización sobresalga ante las dificultades que se presentan.

Aunado a esto, se da el proceso de innovación, ya que al tener las responsabilidades asignadas, el trabajo se convierte en algo más dinámico y efectivo, pues las ideologías y solución a los problemas se dan de formas diversas, se proponen nuevos mecanismos de seguimiento y control, lo que repercute en la satisfacción de la comunidad educativa y en las entidades que hacen aportes a las organizaciones educativas y en especial, al sector productivo; de esta manera se fortalecen las alianzas estratégicas y el apoyo con materiales para el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte en los centros educativos. Aunque no es una tarea fácil, es de precisar que se requiere de un talento humano que sea capaz de afrontar los retos educativos que se presentan en los contextos particulares de cada institución educativa, para ello se propone que “necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio” (Torrecilla, 2006, pág. 1).

Desde este punto de vista se afirma que no solamente se requiere de un talento humano que atienda sus obligaciones académicas y hasta ahí lleguen sus

obligaciones, sino que se requiere de personas, cuyas actividades y logros, trasciendan más allá de lo netamente académico y proporcionen alternativas e ideas para la mejora continua de sus organizaciones educativas. De ahí que el liderazgo del rector, sea la pauta a seguir para hacer de sus docentes un equipo de trabajo que contribuya positivamente al crecimiento y desarrollo de las metas institucionales a partir del trabajo cooperativo entre cada una de las áreas de gestión, pues una estrategia que permite este proceso es la de empoderar a los docentes para que lideren por periodos de tiempo, un área de gestión para que la enriquezcan de contenidos, de ideas, proyectos, tanto productivos como transversales que respondan a las necesidades de los contextos de cada una de las organizaciones educativas a las cuales pertenecen; pero la tarea no termina ahí, es necesario que estos equipos de gestión hagan procesos de rotación por cada una de las cuatro áreas de gestión, para que se empoderen de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización educativa y se acabe con la problemática que actualmente afecta a gran cantidad de instituciones educativas, en donde los rectores y coordinadores son quienes conocen lo que sucede al interior de sus organizaciones educativas y los docentes solo están como espectadores, esperando a ver que propuestas hacen los directivos para iniciar un proceso de mejora continua, pues no conocen las propuestas, metas, objetivos, logros y actividades que se plasman en los planes de mejoramiento de cada una de las áreas de gestión.

Esta sencilla, pero poderosa herramienta de trabajo en equipo, permite que el gerente educativo sea el garante para que la organización educativa alcance sus metas institucionales y oriente todos sus procesos y procedimientos al logro de la misión y visión, es de precisar que también debe ser un excelente mecanismo para que se dé, la adecuada atención a las necesidades de los docentes y coordinadores, ya que no se puede concebir un directivo docente que solo este asociado con su trabajo como gerente, pero que desconozca el trabajo pedagógico y Docente que se realiza en cada una de las aulas de clase que hacen

parte de su organización. Desde este punto de vista se afirma que debe adquirir las habilidades y destrezas necesarias para que adquiera las competencias necesarias que lo conduzcan al mejoramiento holístico de su organización educativa. Ante este paradigma se afirma que el gerente educativo debe ser “un líder educativo, es decir, utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo” (Torrecilla, 2006, pág. 4).

Ante este postulado se debe contar con la experiencia necesaria para que se puedan fortalecer los procesos institucionales, es decir, que un directivo docente debería pasar primero por la experiencia de ser docente y posterior a ello, concursar para directivo, ya que de esta forma se garantiza la adecuada identificación de los problemas que afectan a los docentes en las aulas y se promuevan acciones para mejorarlos; pero el problema que afecta hoy en día al sector educativo tiene que ver con que están llegando directivos docentes a las instituciones educativas que no han obtenido la formación académica y pedagógica necesaria para direccionar estratégicamente una organización educativa, ya que su formación profesional está encaminada hacia la administración de empresas u otra carrera, que nada tiene que ver con el manejo de población estudiantil, lo que se convierte en un choque entre lo que ellos pretenden realizar en las organizaciones educativas y la realidad que están viviendo en el contexto.

Dado lo anterior, se requiere que quienes ingresen al campo laboral como directivos docentes, establezcan un mecanismo de cooperación entre docentes y coordinadores para que le logre un equilibrio entre lo que propone la dirección y lo que se necesita para resolver las dificultades que se presentan en el contexto educativo. Ante esta situación (Torrecilla, 2006) afirma que “*con el liderazgo*

*distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes” (pág. 9).*

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, es imperioso indicar que para alcanzar un liderazgo distribuido, se debe partir desde el momento en que se están definiendo los planes de mejoramiento institucionales, debido a que es en este proceso en donde se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora a nivel macro de la institución y se proponen determinadas acciones que conduzcan a la eliminación de la causas de los problemas encontrados y se continúe fortaleciendo aquellos aspectos en donde la institución es fuerte para que no decaigan. Esta paradoja permite que se ponga en juego las habilidades y conocimientos de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo dentro de la organización, ya que un administrador de empresas posee las habilidades y destrezas necesarias para encaminar acciones que permitan solucionar efectivamente las problemáticas que aquejan a las organizaciones educativas.

En conclusión, el hecho de que un gerente educativo no cuente con la formación pedagógica para afrontar las necesidades académicas de un establecimiento educativo, no lo condiciona para que fracase en su labor, ya que de su liderazgo e innovación para dirigir estratégicamente la organización educativa, depende su estabilidad y alcance de las metas institucionales. Además, debe reconocer que cuenta con un equipo de docentes, quienes tienen el conocimiento pedagógico y académico necesario para que aprehenda de ellos y afronte de forma eficiente las dificultades que se presentan en el interior del aula de

clase, logrando con ello, la dotación e implementación de herramientas y estrategias que repercutan en el mejoramiento académico de los estudiantes.

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

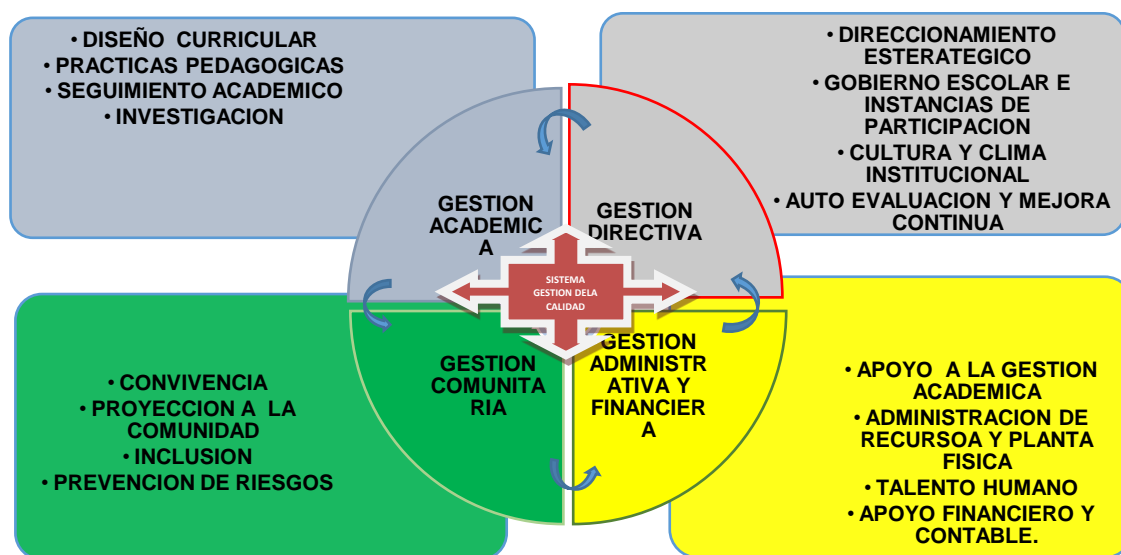
Actualmente, la educación se ha visto fortalecida mediante los procesos de gestión de calidad educativa que se han venido implementando, debido a que los directivos docentes han encontrado nuevas herramientas que le permiten organizar y mejorar los procesos internos y externos propios de la institución. Dichos procesos han sido estructurados mediante la implementación de los sistemas de gestión de la calidad al interior de las organizaciones educativas, por ello se afirma que *“uno de los retos que actualmente se plantean las organizaciones, particularmente las Instituciones Educativas, consiste en asumir los valores de responsabilidad y compromiso en mantener una constante dinámica de calidad, evidenciada en resultados de procesos de gestión organizacional de los actuales beneficiarios (estudiantes) y, por supuesto, del desempeño y aporte de sus egresados a la sociedad en general”* (Pérez Ibarra, 2009, p.2).

Atendiendo a este postulado, es de anotar que asumir el compromiso con los procesos de gestión de calidad, requieren de un gran esfuerzo y dedicación para garantizar que las planeaciones, los procedimientos, los instructivos, los mapas de procesos y la cultura de medición de indicadores, sean eficaces y cumplan con los requisitos exigidos desde la norma ISO 9001, versión 2008. Desde esta perspectiva, es de anotar que se está propendiendo por la mejora de la educación, entendida esta como *“un proceso planeado, permanente y sistemático de cambio organizacional, liderado según un enfoque gerencial participativo, humano, que permita diseñar, mejorar y asegurar el suministro de servicio a los usuarios (internos y externos), como se había enunciado, según sus necesidades y expectativas que involucre a todos los miembros de la organización”* (Pérez Ibarra, 2009, p.8). Atendiendo a esta premisa, es de anotar que el proceso de gestión de

calidad permite que los directivos docentes y su grupo de gestión (Docentes) trabajen al unísono en cada uno de los procesos de las áreas de gestión, las cuales se describen a continuación:

- ✓ **Gestión Directiva:** Direcciona estratégicamente la Institución desde el Proyecto Educativo Institucional, el Sistema de Gestión de Calidad y el Plan de Desarrollo.
- ✓ **Gestión académica:** Diseña y desarrollar el currículo institucional.
- ✓ **Gestión Administrativa y Financiera:** Gestiona y administrar los recursos para la prestación de un servicio educativo de calidad.
- ✓ **Gestión de la Comunidad:** Contribuye al bienestar del estudiante y de la Comunidad Educativa.

Estos macro procesos son los que facilitan todo el trabajo institucional, mediante la organización de subprocesos, procedimientos, protocolos y documentos que facilitan el diseño y planificación de la realidad institucional, la cual es plasmada en el P.E.I.



Desde el diseño, ejecución e implementación del sistema de gestión de la calidad, se inicia a trabajar mediante la estructuración de procesos y subprocesos basados en las áreas de gestión, lo que facilita el aprendizaje de las dinámicas institucionales y la estructuración de una cultura organizacional, que facilita el



acceso a la información y a la atención de los actores involucrados en dicho proceso, mediante la adquisición de responsabilidades tendientes al manejo eficaz de las interrelaciones que se dan entre cada uno de los macro procesos de la vida institucional. Quizá una de las características más importantes de los procesos de gestión de la calidad tiene que ver con el empoderamiento, entendido este como la delegación de responsabilidades entre los directivos docentes y su equipo de gestión, permitiendo de esta manera la atención oportuna de las novedades que se presenten y se puedan manejar eficazmente. Para favorecer el mejoramiento continuo de la institución educativa, el equipo de gestión conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderada por los directivos docentes, se deben organizar para realizar cada una de las acciones y actividades planteadas para alcanzar las metas institucionales y superar las dificultades que se les presenten al interior de la organización.

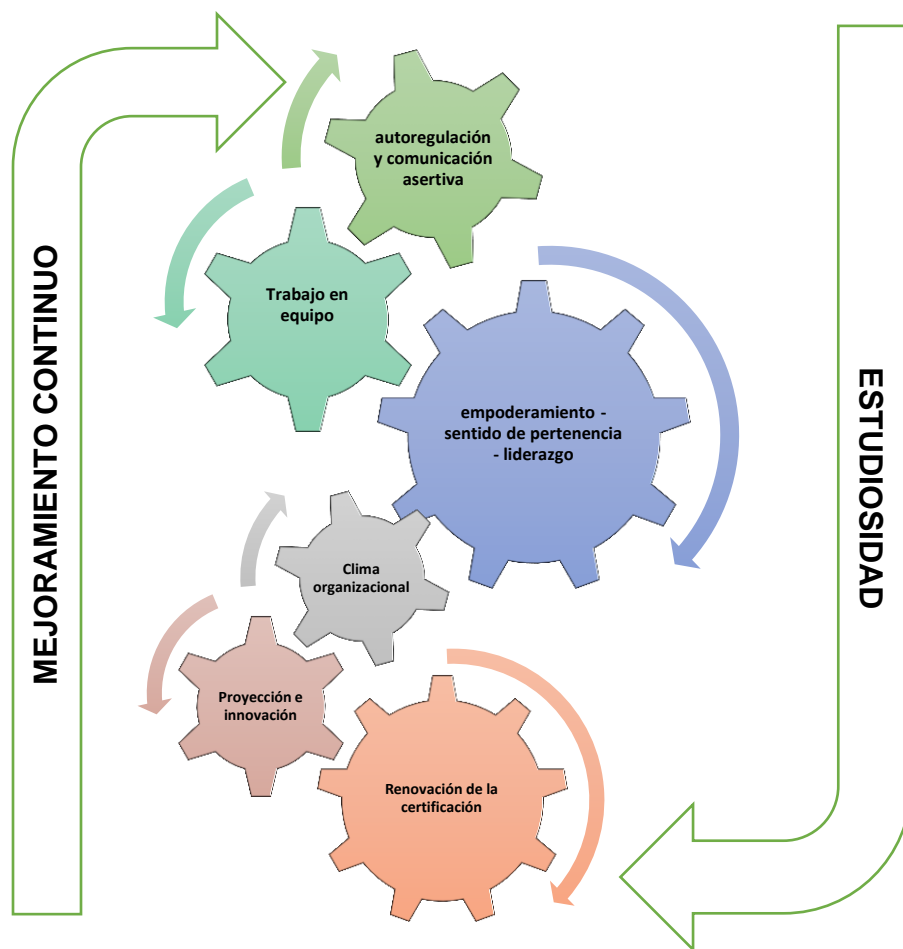
Para ello, se promueven los procesos de autoevaluación institucional en donde el establecimiento educativo, recopila, sistematiza, analiza y valora la información recolectada mediante la aplicación de encuestas y demás instrumentos que permitan conocer el nivel de satisfacción de la comunidad educativa en cuanto a cada uno de los procesos institucionales que se manejan al interior de la organización y verificar de esta manera el alcance de las metas propuestas en cada una de las áreas de gestión. Este procedimiento tiene como finalidad esencial la formulación de planes de mejora, ya que por medio del análisis de los factores críticos presentados en el momento de tabular la información recolectada, se puede evidenciar cuanto se ha avanzado en cada área de gestión y cuáles son los ajustes que se deben realizar para eliminar las causas de los problemas que se presenten al interior de la organización (Nacional M. d., 2008, Primera edición, pág. 38).

El sistema de gestión de calidad se considera como *“el valor de la cultura organizacional que ha de estar en permanente búsqueda, asunto que en*

*educación va directamente ligado al concepto de persona, aquella que evoluciona, crece, se desarrolla, se supera, asciende, progresa en todos sus estadios, dicho de otro modo, está en mejora continua”* (Pérez Ibarra, 2009, p.1). Desde este punto de vista se afirma que el sistema de gestión de la calidad articula los procesos y subprocesos de todas las áreas de gestión involucradas en el P.E.I, permitiendo que se reflexione estratégicamente sobre las necesidades de la comunidad educativa, de manera que se pueda mejorar la cultura y clima institucional para realizar un análisis a profundidad del contexto educativo, dando respuesta a las necesidades y expectativas de las personas involucradas en el acto educativo, propiciando la mejora continua de cada uno de ellos.

Con esto se busca establecer un proceso de mejora continua mediante la certificación de calidad, en el cual se debe involucrar a toda la comunidad educativa, partiendo desde los estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general, siendo ellos quienes participan activamente de las dinámicas institucionales y son quienes detectan las fallas en los procedimientos que se han implementado para satisfacer las necesidades de sus hijos(as). Para mejorar esta situación, se han implementado una serie de estrategias pedagógicas que permiten una comunicación eficaz entre la institución educativa y los miembros de la comunidad, pues gracias a que se ejerce un control de los no conformes (aspectos o novedades que afectan la prestación del servicio educativo normalmente) que se presentan en el interior de la organización, se está generando una cultura de la mejora continua en los procesos académicos, para que los directivos docentes pueden ejercer un control sobre los contenidos disciplinares que se deben enseñar y que por motivos diversos no se presta el servicio educativo, para lo cual, los docentes deben generar estrategias para que los estudiantes no se atrasen en los contenidos, bien sea mediante la implementación de talleres o tareas extra clase.

También se ha implementado el sistema de atención a las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones para que tanto los padres como la comunidad en general den a conocer aquellos puntos de vista que tienen al respecto de la institución y que no se atreven a decirlas por miedo a represalias o malos entendidos; por ello, se les facilitan documentos para que expresen sus opiniones y se les tengan en cuenta para facilitar la mejora continua de los procedimientos institucionales. Al respecto se afirma que el sistema de gestión de la calidad influye en gran manera en la transformación de las instituciones educativas, pues interviene en cada uno de los procesos y subprocesos que se llevan a cabo dentro de la organización educativa. Esta relación se establece en el siguiente esquema:



(Ladino, 2013, p.2)

El Sistema de Gestión de Calidad permite la transformación de las instituciones educativas, a través del cumplimiento de los diferentes requisitos que se hacen necesarios para impulsar su mejoramiento y a su vez inducir y retar a las diferentes establecimientos a organizarse, en son del cumplimiento del sistema de gestión de la calidad evidenciado en el desempeño de la labor y la participación continua de todos y cada uno de los miembros de la comunidad, en planes continuos de mejoramiento, puesto que este proceso implica dar respuestas pertinentes a las aspiraciones de progresos y desarrollo de la sociedad, proyección significativa en el contexto del quehacer institucional propende por la formación de personas idóneas, para liderar estrategias acertadas en un mundo cambiante, exigente y globalizado, ya que ***“gente de calidad presta servicios de calidad, por esta razón se deben brindar servicios de calidad, es decir ejercer un liderazgo que contribuya al crecimiento y desarrollo de personalidades recias que sean capaces de contribuir a la transformación de procesos creativos y dinámicos, tendientes a construir con un mundo mejor”***. (Moreno, 2011, p.2).

De esta manera las instituciones garantizarán un servicio educativo eficiente, donde sus educandos, una vez hayan adquirido su formación intelectual e integral básica y hayan sido atendidos sus requisitos con un alto grado de satisfacción, serán personas competentes en diferentes escenarios, capaces de continuar y completar una formación profesional e ingresar al mundo laboral con éxito, independencia e iniciativa productiva de servicios, comunicación eficaz y asertiva, autorregulación y dominio de sí mismos, siendo capaces de proyectarse e innovar en los diferentes contextos, generando cambios que mejoran los estilos de vida familiar, social y laboral que serán la satisfacción de los clientes de las instituciones educativas y permitirá a su vez cumplir con las metas de calidad.

En conclusión el sistema de gestión de la calidad permite que las diferentes Instituciones Educativas se esfuercen cada vez más por mejorar todos los

procesos que allí se desarrollan y contribuir de esta manera con el cumplimiento de las metas que hoy por hoy exige el mundo actual, debido a que la calidad es una constante que debe verse reflejada en todas las actividades que se desarrollen en pro de cualquier organización o comunidad, entendiendo que la palabra “**Calidad** representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”. (Ibarrola, Gallego, & Caro, 2006, pág. 14). Desde este punto de vista, se debe entender la calidad como la prestación de un servicio educativo eficaz, que responde cabalmente a las necesidades del contexto y propende por el mejoramiento tanto de las prácticas pedagógicas como del bienestar laboral y logístico de los docentes, ya que se afianzan las relaciones entre directivos y docentes, puesto que estos, empoderan a sus docentes sobre la diversidad de procesos que se manejan al interior de la organización y se promueve una toma de decisiones efectiva para afrontar cada una de las no conformidades que se presentan al interior de la organización educativa.

A partir del alcance que se logra con el empoderamiento de los actores que intervienen en la institución educativa, se plantea la importancia de satisfacer las necesidades de la comunidad, puesto que el “interés de cualquier organización por dar una respuesta adecuada a sus clientes, incluso anticipándose a sus peticiones, supone una actitud de cambio permanente, en busca de aquellos productos o servicios que puedan ser objeto de demanda o de una forma nueva o distinta de plantear la mutua relación”. (Ibarrola, Gallego, & Caro, 2006, pág. 22).

Siguiendo la anterior postura, es preciso anotar que, una organización educativa tiene dentro de su razón de ser, la comunidad, entendida esta como el conjunto de estudiantes, padres de familia y docentes; por lo tanto, se debe estar dispuesto para afrontar las dificultades y las posibles no conformidades que se puedan presentar, bien sea mediante el fortalecimiento de procesos y

procedimientos para eliminar las causas que puedan generarlas o anticiparse a acontecimientos que puedan afectar la construcción y puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad dentro de la organización educativa.

De ahí, que no todas las instituciones educativas del país ingresen a formar parte de los establecimientos educativos que se han certificado en procesos de calidad, pues para ellos, el trabajo es muy dispendioso y genera grandes cantidades de horas extras, no remuneradas, pero no se dan cuenta que después de estar implementado un sistema de gestión de calidad, permite una organización estratégica que posibilita el trabajo de forma más ordenada y menos compleja, pues quienes hacen parte de dicho sistema, manejan con propiedad todos los procesos y conoce todos y cada uno de los procedimientos que se implementan para el mejoramiento continuo de la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Educación, I. I. (1994). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Tesis.
- Educación, n. I. (1994). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Tesis.
- Ibarra, A. d. (2009). *La calidad: un asunto de cultura organizacional*. Bogotá.
- Ibarrola, J. M., Gallego, I. Á., & Caro, J. B. (2006). *Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. España: Ideaspropias.
- Nacional, M. d. (2008, Primera edición). Serie Guías, No. 34. *Guía para el Mejoramiento Institucional*, 15. Bogotá D.C: Cargraphics S.A.
- Nacional, M. d. (31 de Marzo de 2009). *Educación de Calidad*. Obtenido de Rendición de cuentas: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-195770.html>
- Nacional, Ministerio de Educación. (2002). El Rector, Líder de la Institución Educativa. *Altablero*, 1-4.
- República, C. G. (Mayo de 2005). *Guía Audiencia Pública*. Obtenido de Rendición de cuentas: <http://www.472.com.co/attachments/article/5400/Guia%20Audiencia%20P%C3%83%C2%BAblica%20de%20Rendici%C3%83%C2%B3n%20de%20Cuentas.pdf>
- Rios, Katherine. (2010). *Revolucion Educativa 2002-2010, Acciones y lecciones*. Bogota, DC: Impreso en Paname ricana Formas e impresos S.A.
- Rosario, C. (2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Manzanares.
- Yáñez, J. L., & Martínez, J. M. (2010). LIDERAZGO PARA SOSTENER PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA ESCUELA. *Profesorado*, 22.
- Educación, I. I. (1994). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Tesis.
- Educación, n. I. (1994). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Tesis.
- Ibarra, A. d. (2009). *La calidad: un asunto de cultura organizacional*. Bogotá.
- Ibarrola, J. M., Gallego, I. Á., & Caro, J. B. (2006). *Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. España: Ideaspropias.
- Nacional, M. d. (2008, Primera edición). Serie Guías, No. 34. *Guía para el Mejoramiento Institucional*, 15. Bogotá D.C: Cargraphics S.A.
- Nacional, M. d. (31 de Marzo de 2009). *Educación de Calidad*. Obtenido de Rendición de cuentas: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-195770.html>

Nacional, Ministerio de Educación. (2002). El Rector, Líder de la Institución Educativa. *Altablero*, 1-4.

República, C. G. (Mayo de 2005). *Guía Audiencia Pública*. Obtenido de Rendición de cuentas: <http://www.472.com.co/attachments/article/5400/Guia%20Audiencia%20P%C3%83%C2%BAblica%20de%20Rendici%C3%83%C2%B3n%20de%20Cuentas.pdf>

Rios, Katherine. (2010). *Revolucion Educativa 2002-2010, Acciones y lecciones*. Bogota, DC: Impreso en Paname ricana Formas e impresos S.A.

Rosario, C. (2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Manzanares.

Yáñez, J. L., & Martínez, J. M. (2010). LIDERAZGO PARA SOSTENER PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA ESCUELA. *Profesorado*, 22.