

Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado

*Theoretical advances of management and formation processes in a
postgraduate program*

Avanços teóricos em gestão em um programa de pós-graduação

Rosa Amalia Gómez Ortiz

Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Admón. Santo Tomás, México

ragomez@ipn.mx, ragomez100@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2082-1696>

Carlos Topete Barrera

Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Admón. Santo Tomás, México

ctopete@ipn.mx, cartopba@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-6997-8451>

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar los avances significativos y contemporáneos del término gestión. Se revisó la visión de diferentes autores para fundamentar con elementos teóricos y empíricos los contenidos y actividades de aprendizaje en la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación (MAGDE), para cubrir uno de los requisitos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y acceder al nivel consolidado de programas de calidad del posgrado. El método fue una comparación entre lo teórico y los contenidos de las diferentes unidades de aprendizaje del programa, así como con sus líneas de investigación. Esto permitió fundamentar la relación entre el conocimiento teórico contemporáneo y las diferentes unidades de aprendizaje en la formación en gestión educativa. En cada una de ellas se profundizan aspectos relacionados con teorías, actores, procesos, habilidades, contextos en el marco del sistema educativo nacional, así como de la globalización social, económica y política. La conclusión es que entre el programa y la fundamentación teórica de la gestión académica y administrativa existe congruencia, así como pertinencia, pero, sobre todo, que la gestión es un tema actual y de vanguardia.

Palabras clave: administración, congruencia teórica, formación, gestión educativa, programa de posgrado.

Abstract

The purpose was to analyze the significant and contemporary advances of the term management. It was revised the vision of different authors to support with theoretical and empirical contents as well as with learning activities in the Master in Administration in Management and Development of Education (MAGDE) in order to cover one of the requirements of the National Council of Science and Technology to access the consolidated level of quality programs of postgraduate. The method was a comparison between the theoretical and the contents of the different learning units of the program, as well as their lines of research. This allowed establishing the relationship between contemporary theoretical knowledge and the different units of learning of formation educational management. In each of them, aspects related to theories, actors, processes, skills, contexts within the framework of the national educational system, as well as social, economic and political globalization are deepened. The conclusion is that between the program and the theoretical foundation of academic and administrative management there is congruence, as well as pertinence but above all, management is a current and cutting-edge topic.

Keywords: administration, theoretical congruence, formation, educational management, postgraduate program.

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar os avanços significativos e contemporâneos do gerenciamento de termos. A visão de diferentes autores foi revisada para basear elementos teóricos e empíricos sobre os conteúdos e atividades de aprendizagem no Mestrado em Administração em Gestão e Desenvolvimento da Educação (MAGDE), para cobrir um dos requisitos do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia e acessar o nível consolidado de programas de qualidade de pós-graduação. O método foi uma comparação entre os teóricos e os conteúdos das diferentes unidades de aprendizagem do programa, bem como com suas linhas de pesquisa. Isto permitiu estabelecer a

relação entre o conhecimento teórico contemporâneo e as diferentes unidades de aprendizagem no treinamento de gestão educacional. Em cada um deles, os aspectos relacionados a teorias, atores, processos, habilidades, contextos no âmbito do sistema educacional nacional, bem como a globalização social, econômica e política são aprofundados. A conclusão é que, entre o programa e os fundamentos teóricos do gerenciamento acadêmico e administrativo, há congruência, bem como relevância, mas, acima de tudo, que a gestão é uma questão atual e de ponta.

Palavras-chave: administração, congruência teórica, treinamento, gestão educacional, programa de pós-graduação.

Fecha Recepción: Marzo 2017

Fecha Aceptación: Septiembre 2017

Introducción

El documento surgió por el compromiso de cumplir con los requisitos que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) estableció para evaluar los programas de posgrado y poder acceder al siguiente nivel de consolidado.

Se realizó una investigación documental importante y se seleccionó aquella que se consideró relevante desde una visión de la administración y sus diferentes teorías, y se revisó cómo la gestión en su desarrollo se encuentra ligada al proceso administrativo.

Posteriormente se revisaron los contenidos de aprendizaje de los diferentes programas de estudio del programa Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación (MAGDE) y se compararon con los principios teóricos y elementos básicos de la gestión tanto administrativa como educativa, encontrando una congruencia en las temáticas con los aspectos teóricos.

En cada unidad de aprendizaje del programa MAGDE se profundizan los contenidos de cada elemento de la gestión, de tal forma que la formación de los estudiantes de este programa adquiere una visión global pero también específica de los procesos y elementos que deben considerarse en la gestión de la educación, teniendo en cuenta los diferentes niveles educativos.

Por ello, el contenido del presente documento se integró de la manera siguiente: precedentes de la gestión, en que se muestran los antecedentes considerados relevantes para el propósito de este documento; concepciones del término de la gestión desde el punto de vista de la administración de empresas y de la administración educativa; luego, se revisan los modelos de gestión en el ámbito internacional; se mencionan los modelos a nivel nacional, que incluye la descripción del modelo estratégico e incluye los aspectos relevantes de la gestión en instituciones educativas. También en los desafíos de gestión se muestran de acuerdo con diversos autores los retos que han enfrentado las instituciones educativas. En las conclusiones se integran los retos de la enseñanza de gestión en el programa MAGDE, y se revisan las Líneas Generales de Aplicación del Conocimiento (LGAC) del programa, las cuales de manera conjunta integran todos los aspectos relacionados con los elementos de gestión, su ámbito de trabajo y las características que deben poseer los diferentes actores en la aplicación del conocimiento, habilidades y actitudes en su ejercicio. Asimismo, se presentan los documentos que permitieron la integración del presente documento en el rubro de referencias.

Precedentes de la gestión

Los campos de aplicación de la innovación en instituciones de educación superior son la docencia, investigación, difusión, extensión, administración y vinculación. En cada una de ellas, se encuentra un proceso de administración que incluye procesos de gestión, que debe apoyar las acciones para el logro de objetivos de diversos grupos de interés internos y externos a una organización educativa, como: autoridades educativas, profesores, alumnos, padres de familia y organismos externos, que de una forma u otra inciden en el desarrollo de un programa educativo.

El término de gestión proviene de las teorías de la administración; por ello, los términos gestión y administración han sido causa de amplios debates. Su traducción al inglés es *management* y hace referencia tanto a la gestión como a la administración, por lo que se afirma que significan lo mismo. Pero hay autores que indican que la gestión es parte del proceso de administración y de cada uno de sus elementos: planeación, organización, dirección, integración y evaluación.

Concepciones del término gestión

Como muchos términos de corte administrativo, el de gestión surgió en el terreno de las empresas e industrias a finales del siglo XIX y principios del XX. Al mismo tiempo que se creaban algunas teorías de la administración, se inició el estudio y desarrollo teórico de la gestión.

Desde el punto de vista empresarial, los principales teóricos fueron: Frederick Winslow Taylor con la administración científica; Henry Fayol con la empresa funcional o teoría de la organización clásica y Max Weber con la teoría de la empresa estructuralista (burocracia administrativa).

Se dieron otras tendencias, entre cuyos representantes se encuentran George Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg y Douglas Mc Gregor con la empresa humanística. La influencia de las teorías mencionadas dio origen al estudio de la gestión a partir de los principios de la escuela behaviorista, la escuela del desarrollo de la organización, las teorías estructuralistas o burocráticas, la teoría de sistemas, los métodos cuantitativos, las teorías neoclásicas, la Teoría de la contingencia y de la escuela humanística, entre otras. Algunas de sus características se muestran en la tabla 1.

Toda empresa se organiza a partir de la planeación, dirección, coordinación y el control, pasos que se encuentran involucrados en las diferentes acciones para lograr los objetivos con éxito; principalmente los más altos mandos son quienes deben tener una mayor capacidad administrativa (Fayol, 1961). Esta posición se circunscribe de manera específica al proceso administrativo en lugar de orientarse a la parte de gestión.

Tabla 1. Teorías de gestión desde el punto de vista empresarial

Teoría	Características
<p>Administración científica. (Frederick Winslow Taylor)</p>	<p>La tarea principal de las personas en las empresas era analizar y estudiar la forma de hacer eficiente el esfuerzo del ser humano (Hernández, 2011). Lo que distingue esta teoría es el diseño y desarrollo de procedimientos de métodos de trabajo y la selección de trabajadores con capacidades específicas.</p> <p>Demostrar la importancia que la compensación tiene en el desempeño.</p> <p>Iniciar un estudio riguroso de las tareas y puestos. Demostrar la importancia de la selección y capacitación del personal.</p> <p>Las aportaciones según Muñoz (2013):</p> <p>Principio de planeamiento: sustituir el trabajo improvisado del obrero por métodos basados en procedimientos. Principio de preparación: selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor.</p> <p>Principio de control: controlar el trabajo para verificar que el mismo se esté ejecutando correctamente. Principio de ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.</p> <p>Estudiar y analizar el trabajo realizado por el obrero, es decir, cómo lo hace.</p>
<p>Teoría de la organización clásica (Henry Fayol)</p>	<p>La atención de esta teoría está en el trabajo que debía ser realizado (Hernández, 2011).</p> <p>La organización funcional es la forma más lógica y básica de división por departamentos y que la función administrativa tiene proporcionalidad cuando se reparte en todos los niveles de la empresa.</p> <p>Los elementos desde la óptica de Fayol son:</p> <p>Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana. Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan. Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado. Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas. Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.</p>

	<p>Fayol (1961): “En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa.”</p>
	<p>Las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse en las seis consideraciones siguientes: operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de seguridad, operaciones de contabilidad y operaciones administrativas (Fayol, 1961).</p>
	<p>Las características que distinguen su enfoque son: legal de normas y reglamentos; formal de las comunicaciones; racional y división del trabajo; impersonalidad de las relaciones; jerarquía de la autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados; competencia técnica y meritocracia; especialización de la administración; profesionalización de los participantes; previsión del funcionamiento (Hernández, 2011).</p>
	<p>La necesidad de organización de las empresas aumentaba paulatinamente según su tamaño y complejidad operativa.</p>

Nota: tabla elaborada con información de Hernández (2011), *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*; Muñoz (2013), *Frederick Wislow Taylor y sus aportes a la administración* y Fayol (1961), *Administración industrial y general*.

Taylor le da mayor énfasis al análisis del trabajo y de las capacidades de las personas que realizan ciertas tareas, y concluye:

La administración científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas.

En este caso hay un enfoque hacia las estrategias que se utilizan y se acerca más al proceso de gestión. Weber apuesta todo al modelo burocrático, pero hay que entender que él tenía un concepto de burocracia basado en evitar las decisiones emotivas del hombre mediante una estructura y organización muy rígidas, legitimadas por la sociedad, algo diferente a la concepción

actual de burocracia, que se entiende como un proceso lleno de papeleo, con muestras de poco interés, lentitud, ineficacia, entre otras. Es un modelo mayormente centrado en la planeación para permitir adaptar las operaciones a las exigencias de la burocracia (sin tocar el punto peyorativo del término).

Las teorías de la gestión se dividen por orden cronológico en: escuela clásica o teoría clásica; teoría neoclásica; teorías de transición y gestión moderna (De Miguel, 1989). El mismo De Miguel, definió el término gestión como el conjunto formado por hombres, máquinas, tecnología, información y recursos financieros o de cualquier otro tipo que consiga alcanzar los objetivos establecidos, pero utilizando los recursos disponibles con eficacia. Es un punto de vista diferente al proceso administrativo, ya que se refiere al equipo, los materiales y recursos humanos involucrados para lograr los objetivos planteados por la empresa

La gestión empresarial tiene como objetivo mejorar la productividad, sustentabilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el corto plazo, y se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones y debe ser entendida como el arte de la organización de los actores y recursos.

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo *gestionar*: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”, y, a diferencia de la administración, centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar. De acuerdo con el texto anterior, Hernández y Pulido (2011) lo aclaran: la administración es el *hardware* y la gestión el *software* de una organización social.

Como lo mencionaron Hernández y Pulido, la gestión es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan guiándolo y adaptándolo a través de una serie de políticas y estrategias a largo plazo.

Desde el punto de vista de la administración estratégica, la gestión debe ser táctica, al generar la comprensión y conciencia de todos los elementos de la organización. Por tanto, la gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos: económicos, humanos,

tecnológicos, sociales y demás de la empresa. Así, la gestión va alineando cada recurso para que la dirección cubra sus propósitos.

La definición del término gestión es congruente con su objeto de estudio; por ejemplo: la gestión tecnológica empresarial se entiende como la orientación de las actividades al diseño, la manufactura, el mercadeo, las ventas, la distribución, el servicio al cliente, los sistemas de información, los recursos humanos, las finanzas, las compras, los clientes, los proveedores, las relaciones públicas y la administración en general (Gaynor, 1996, citado por Rodríguez, 2010). Se ubica la gestión como parte de las diferentes actividades en una empresa, y tiene una función integradora y holística.

En el caso de la cadena de suministros, según García y González (2010), su propósito es de sincronizar las funciones de una empresa con las de los proveedores a fin de acoplar el flujo de materiales, servicios e información con la demanda del cliente.

Mintzberg y Stoner (1995, citado por Vázquez H, 2010) asumieron el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, por lo que la gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación.

El primero se relaciona con la acción: la gestión es el hacer diligente por uno o más sujetos y obtener o lograr algo, es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas.

El segundo es el campo de la investigación: la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla.

En el tercer campo, la innovación y el desarrollo, se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

La teoría estratégica fue conceptualizada por Daft (2000) como “el conjunto de decisiones y acciones empleadas para formular y seguir estrategias que presenten un ajuste competitivamente superior entre las empresas y su entorno para lograr los objetivos de la organización.”

Dadas las diferentes definiciones se concluye que la gestión está orientada a tomar decisiones para establecer acciones y estrategias concretas y lograr los objetivos previamente establecidos.

La gestión se entiende como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo que incluye todas las áreas: administrativa, programación, control, orientación y evaluación. Además, se considera también como el proceso que permite coordinar, dirigir e influir en las operaciones de la organización de manera que se obtengan los resultados deseados mejorando la ejecución total. Además, de aplicar en forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos que se han previsto.

Casassus (2000) definió la gestión como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”; por tanto, gestionar es la capacidad de articular los recursos disponibles para lograr lo que se desea. Desde una perspectiva de la representación, se puede decir que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales” (Sep, 2003).

A manera de resumen, se afirma que la evolución de las concepciones teóricas sobre la gestión de las organizaciones se ha dado en torno a la organización del trabajo, la productividad y la eficiencia de los procesos organizacionales asociados a la estructura, la estrategia, a la planeación, al desarrollo del poder (autoridad) y otros factores asociados al ambiente externo de las organizaciones. En este proceso se han dado tres concepciones básicamente:

1. La mecanicista, cuya metáfora es la de una maquina productiva con varios mecanismos que conducen a la producción eficiente y cuya estructura y estrategia se adaptan a esta concepción; aquí las estadísticas, las previsiones, los tiempos y movimientos son determinantes para la gestión de la organización.
2. La basada en las necesidades humanas, cuya metáfora es la de la organización como una comunidad, y está centrada en las relaciones humanas al interior de la organización y de las

necesidades del trabajador; aquí los conceptos de motivación, liderazgo, negociación, comunicación, aprendizaje y comportamiento organizacional cobran un fuerte impulso para la gestión organizacional.

3. La situacional, que tiene como metáfora de la organización a la de un organismo que evoluciona según el medio ambiente; así, los procesos de planeación, estrategia, estructura, gobierno se adaptan al medio ambiente exterior y el comportamiento de los actores depende de la situación externa que determina los elementos constitutivos que configuran las estructuras formales e informales.

Concepción del término gestión en la educación

En el campo educativo, la gestión comprende la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas y, sobre todo, válidas que permitan lograr los resultados buscados, es decir, consiste en cómo se administran los distintos insumos que intervienen en los procesos educativos. La función de la gestión es parte inherente de todas las organizaciones, sea cual sea su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad, y en la era del conocimiento de la era del saber.

En su aparición como disciplina en 1945, el propósito básico de la gestión se enfocó en el *cómo* hacer que las personas produjeran. En el siglo XXI el concepto ha cambiado puesto que el saber es el recurso esencial de cualquier organización y el responsable necesita aplicar y hacer rendir dicho saber, la gestión eficaz es la aplicación del saber al saber, obteniendo con ello recursos y productos adicionales. Por tanto, la gestión es el conjunto de estrategias que permiten que el conocimiento se aplique y rinda (Gómez y López, 2007).

En el contexto anterior, la gestión de la innovación es un proceso integral de funciones para coordinar, dirigir e influir en las diversas actividades académico-administrativas para el logro de los objetivos de los procesos de innovación mediante el trabajo conjunto de autoridades, profesores, alumnos y personal de apoyo.

Para fines de este trabajo se entiende por *gestión educativa* a la aplicación de los principios generales de la administración, la gestión y la teoría educativa a las organizaciones educativas, incluyendo los enfoques críticos.

Modelos de gestión a nivel internacional

Con el siglo XXI se presentaron retos generados por una economía, cultura y sociedad globalizada, una nueva visión del mundo, el uso de energías limpias, el reencuentro con la naturaleza, la formación de seres humanos integrales, esto aunado a un gran desarrollo tecnológico y al desplome del empleo en medio de un clima de violencia que pareciera incontenible, forman parte del contexto social, donde se espera que de la escuela surjan las soluciones.

El panorama social es complejo y la gestión educativa ha de transformarse en parte de la práctica educativa. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) hizo llamados a los diversos sistemas educativos alrededor del mundo para implementar los cambios necesarios y asegurar la formación de seres humanos integrales capaces de incorporarse exitosamente a la sociedad y al trabajo.

Ante este escenario, se ha emprendido a nivel mundial una serie de iniciativas que, en mayor o menor medida, buscan responder con apego a los lineamientos que los sistemas educativos de vanguardia, marcan como los idóneos para responder a estos cambios.

En América Latina países como el caso del Salvador, que instauró el programa EDUCO, ADONDE la Asociación Comunitaria de Educación, los miembros de la comunidad y el gobierno iniciaron el cambio educativo; en Honduras un proceso similar se puso en marcha con el programa PROHRCO; en Guatemala está PRONADE y en Brasil se inició un programa de autoevaluación, planeación y mejor atención a sus estudiantes y comunidad llamado PDE.

En México se puso en marcha el Programa de Gestión Escolar (AGE) (Consejo Nacional de Fomento Educativo [Conafe], 2009), al que se invirtió en capacitación al personal; y en el 2001 se inició con el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que da mayor autonomía para ejercer el presupuesto económico con base en proyectos para la mejora de la calidad, y se buscó incorporar la participación de padres, y el mejoramiento de la capacitación e infraestructura.

En lugares como Ghana y Sudáfrica se inició con la mejora a la capacitación, al control, la administración y la evaluación. Kenia puso en marcha el programa de desarrollo escolar total, APM, en que la asociación de padres y maestros sugiere y supervisa, y también se instauró el ETP, programa maestro adicional.

En Asia, en Hong Kong, China instauró el SMI, iniciativa de administración; en Camboya, nació el EQIP, enfocado a la mejora de la calidad educativa donde el presupuesto se disponía a partir de una lista de prioridades; Indonesia promueve donaciones a escuelas y el comité de gastos operativos supervisa.

En Medio Oriente y África septentrional, vemos que Israel tiene una administración escolar descentralizada, donde a partir de los objetivos, el plan de trabajo, el seguimiento y la evaluación, se determina parte del manejo presupuestal, con autoridad sobre aspectos laborales; en Patar (Irán), se maneja un sistema de escuelas que manejan en forma independiente el presupuesto, y la mejora de la calidad se maneja a través de contratos.

Por otro lado, países como Canadá, Australia, Nueva Zelanda e Inglaterra han incursionado en programas similares donde los padres y maestros tienen cierta autonomía, pero sin una evaluación rigurosa.

A partir de la declaración Mundial sobre Educación para Todos, llevada a cabo en el año 2000, la Unesco estableció principios para la educación del siglo XXI. Ya desde 1996, al publicarse *La Educación Encierra un Tesoro* (de Delors), se planteó el enfoque de la educación para saber ser, conocer, hacer y convivir. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde) en 2007 invirtió en educar y formar a las personas para que desarrollen la capacidad y criterio de intervenir en políticas públicas. Más tarde, en 2007, la Unesco planteó la equidad, la relevancia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia como procesos para determinar la calidad educativa.

Modelos de gestión en el contexto nacional

El sistema educativo nacional se ha visto determinado por la necesidad de potenciar su capacidad de actualización constante para responder a los cambios vertiginosos del mundo actual, esto exige revisión, adecuación y/o cambio de currículos y docente para responder a la formación de ciudadanos democráticos, y todo ello ha llevado al país a un cambio en el sistema educativo.

La transformación de la gestión educativa se considera el medio para lograr este cambio y generar un ambiente de innovación y mejora de la calidad educativa. La suma de la gestión, la reforma, la alianza para la calidad dio como resultado el Programa Nacional de Educación.

En el periodo 2001-2006 en México se puso en marcha el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES), con el cual se propició la participación corresponsable de todos los actores del hecho educativo: alumnos, docentes, directivos y padres, a través del auto compromiso con las líneas de acción para determinar las condiciones necesarias, como son una nueva normatividad, la reorganización administrativa, la mejora de la supervisión y de la participación social, y optimizar el uso del tiempo de clase.

También se fomentó la toma de decisiones sobre las medidas adecuadas para alcanzar los propósitos educativos. Se vio la necesidad de reorientar y profesionalizar las funciones directivas con el fin de apuntar a la mejora de la calidad. Se vio, asimismo, la necesidad de transformar las funciones y organización de la escuela, contando con asesoría y evaluación, para lograr los propósitos. Este programa plantea extender el tiempo dedicado a las labores educativas.

En el periodo 2007-2012 se hecha andar el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) que se orienta a atender seis deficiencias básicas: índice de reprobación y deserción y bajo aprovechamiento, deficiencias en la formación escolar de habilidades para resolver problemas para la vida y para el trabajo.

En respuesta se plantean seis objetivos estratégicos: ampliar oportunidades para todos, impulsar el desarrollo y uso de las TIC, educación integral por competencias, ofrecer servicios de calidad, responsabilidad social, competitividad laboral y nueva gestión escolar.

En este mismo periodo, surge el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), que pretende fortalecer la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, la corresponsabilidad de los diferentes actores sociales y educativos, la transparencia y la rendición de cuentas. Las líneas estratégicas de participación son: social de cofinanciamiento, adecuar los recursos económicos, la normatividad, la contraloría y fomentar la comunicación directa. Contar con una supervisión capaz desde el punto de vista conceptual, metodológico, en equipamiento y mantenimiento, que haga auténticas contribuciones.

En 2010, se implementó la Reforma Integral de la Educación en que, entre sus principios, está la formación de ciudadanos íntegros y capaces de desarrollar todo su potencial; otra finalidad es coadyuvar al logro de un mayor nivel de eficacia en el sistema educativo a través de la

continuidad entre los diferentes niveles poniendo especial énfasis en los temas relevantes relacionados con la sociedad y la vida.

Para ello, abordo la actualización de planes y programas enfocando la enseñanza especialmente hacia los aprendizajes esperados, con atención a la capacitación de docentes y directivos y un proceso de gestión participativa. Se pone la atención a las competencias para la vida, a través del aprendizaje permanente y a lo largo de la vida; competencias en el manejo de información; competencia en el manejo de situaciones y problemas; y competencia para la convivencia y para la vida en sociedad.

En este enfoque se subraya que los alumnos deben manejar las habilidades necesarias para comunicarse oralmente y por escrito, además de manejar una lengua adicional al español, y deben de ser capaces de argumentar y razonar alrededor de los problemas de su sociedad, así como proponer soluciones y tomar decisiones; el alumno busca, analiza y evalúa información de diversas fuentes; interpreta y explica procesos socioeconómicos; ejerce los derechos humanos y los valores respetando los valores sociales y actúa con apego a la ley, respeta la interculturalidad, se conoce, trabaja en equipo, respeta la diversidad y tiene proyectos personales y colectivos.

En 1992 en México se llevó a cabo el acuerdo para modernizar la educación a partir de la planificación del programa “La gestión de la escuela primaria”. Este es un proyecto escolar orientado a resolver problemas a través de la intervención en el aula.

En el periodo 2000-2001 surgió el programa de Escuelas de calidad que tenían como principio transformar la gestión, asegurar el aprendizaje y como finalidad el logro de los propósitos educativos. Es así como a través del tiempo fueron surgiendo políticas educativas que fueron precedidas por diferentes tipos de gestión para el logro de sus objetivos.

El modelo estratégico de gestión

Este modelo consiste en un conjunto de acciones que despliega la institución para planificar y direccionar el desarrollo de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; además, considera su capacidad para redefinir la filosofía, los objetivos y los valores de la institución y para obtener las acciones de los distintos actores hacia el

logro de tales objetivos; por último, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo.

Este modelo privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y la innovación y la cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro y promueve procesos de cambio cultural para remover prácticas burocráticas. Se basa en el rediseño de situaciones que permitan mejorar el logro de los objetivos a través de procesos de planeación estratégica y proyectos que estimulen la innovación.

La gestión educativa se concreta a través de la gestión pedagógica, esto es, en la forma que el docente realiza los procesos de enseñanza e instrumenta el currículo en el aula, al traducirlo en la planeación didáctica, en la evaluación y en la forma de interactuar con los alumnos para promover el aprendizaje.

El modelo de gestión estratégica parece ser el más apropiado para impulsar una educación de calidad en un marco de pertinencia, innovación y competitividad. Algunos de los conceptos básicos integrados en este paradigma y que conforman un sistema son los siguientes:

- *Innovación.* La innovación en la gestión se define como el proceso organizado y sistemático que parte del diagnóstico del objeto, proceso o sujeto a innovar, la planeación de la innovación, la gestión y seguimiento de su implementación y la evaluación de los resultados parciales, finales y de su impacto en el propósito a lograr a través del mejoramiento continuo, haciendo los ajustes necesarios para lograr el objetivo propuesto. Todo proceso organizacional es susceptible de ser innovado en forma gradual, integral o radical. Se puede innovar todo lo que se hace dentro de una organización.
- *Calidad.* La gestión de la calidad se encuentra presente en todas y cada una de las etapas del plan estratégico con el fin de satisfacer las necesidades por las cuales se requiere implementar. Esta considera las actividades y los procesos de quien ejecuta el proyecto y se ha de definir responsabilidades, objetivos y políticas de calidad claras, así como actividades de mejora continua. Las diversas etapas que considerar en la gestión de la calidad son: planificar la calidad, realizar el aseguramiento de la calidad y realizar el control de la calidad. El aseguramiento de la calidad exige auditar los requisitos de calidad y los resultados de las evidencias o medidas de control de calidad. Importa también que se

utilicen en todo momento las normas de calidad establecidas, por lo que es necesario que se cuente con la información adecuada y oportuna. De igual importancia a las etapas anteriores es el control de la calidad, que consiste en monitorear y registrar los resultados que arrojan las actividades para controlar la calidad, esto es, evaluar para tomar las medidas correctivas oportunas a través de hacer recomendaciones que lleven a hacer los ajustes necesarios para apearse a los objetivos de calidad propuestos en el plan estratégico y las recomendaciones necesarias.

- *Pertinencia*. La pertinencia social entendida como el compromiso de las organizaciones con los problemas concretos que enfrenta una sociedad, para generar las alternativas que propicien el desarrollo productivo. Esta pertinencia se traduce en la forma de hacer las cosas a lo interno de la organización de enfrentar las realidades externo. El bien o servicio que se produce, la forma en la cual se mercadea, su financiamiento y sus inversiones, el trato al recurso humano, cada aspecto organizacional debe ser pertinente con la sociedad en la cual esta organización está inserta.
- *Competitividad*. Competitividad viene del latín *competere*, que significa capacidad de competir. Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa. Dicho de una cosa: igualar a otra análoga, en la perfección o en las propiedades. La competitividad en la gestión se refiere a la capacidad de contender con otras instituciones educativas en el logro de la perfección de los fines educativos, lo que implica tener índices de calidad susceptibles de ser comparados con instituciones que atienden a los mismos sectores.

Podemos concluir, entonces, que el modelo estratégico de gestión debe contar con insumos adecuados para medir la calidad educativa representada a través de la innovación, la pertinencia y la competitividad educativa. El reto es contar con instrumentos externos e internos generados por órganos independientes que esté alimentado en forma oportuna la elaboración de planes y proyectos estratégicos que apuntalen la mejora continua que lleven al logro de los objetivos educativos.

Gestión en instituciones educativas

Algunas de las concepciones que se tienen por diversos estudiosos de la gestión en ámbito educativo se asemejan a las planteadas por los teóricos de la administración, pero lo que cambia es el objeto de la gestión, sus espacios y particularidades, algunas de ellas se muestran a continuación.

La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación (Instituto Nacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, IPE/UNESCO, 2000), en este caso se refiere de manera puntual aspectos estructurales de la organización.

Pozner (2001) buscó integrar lo organizacional con lo pedagógico enfatizando que esto es un aspecto fundamental para el rediseño de las organizaciones escolares, ya que su disociación afecta la gestión institucional, aun cuando ambos procesos tienen características propias para su gestión, las cuales se encuentran en las siguientes definiciones.

La gestión pedagógica constituye el principal espacio de transformación debido a que la interacción con los alumnos es el espacio donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente en un marco de multivariantes institucionales y sociales. Esto implica tender un puente hacia las gestiones política, administrativa y técnica en los diferentes niveles de una escuela (independientemente del nivel educativo); sin embargo, esto no es posible si las unidades escolares no son autosuficientes. En el caso de las instituciones de educación superior en México, se encuentran diversos marcos jurídicos, y los principales son: centralizados, descentralizados o autónomos y desconcentrados.

En opinión de Ibar (2002), para tener una gestión adecuada en una organización educativa es necesario visualizarla desde un enfoque sistémico y contar con todas las áreas de la institución, ya que ambos puntos permiten un equilibrio en el centro escolar, a causa de que los objetivos planteados influyen en los diferentes actores en relación con:

- *Aspectos ideológicos o intencionales.* Las personas, al tratar de lograr los objetivos, crean una ideología común que integra valores, motivaciones y actitudes que al identificarse con ellos influyen en los resultados convirtiéndose en un motor para la actividad escolar.

- *Aspectos relacionados con la gestión y el control.* Para alcanzar los objetivos se debe considerar la planeación institucional y escolar.
- *Aspectos de estructura organizativa.* Es necesario contar con los recursos materiales, económicos y financieros suficientes debido al condicionamiento de ellos para dinamizar los procesos de gestión escolar.

Para constatar lo anterior, Weiss E. (2000) indica que la gestión escolar por lo general se confunde con la administración, porque en los procesos administrativos y organizativos la dimensión pedagógica se pierde de vista. Esto se observa en las actividades académicas “cotidianas”, reuniones de consejo o comités organizativos, juntas directivas donde prevalecen los temas financieros y administrativos sobre las implicaciones pedagógicas que deberían ser consideradas en la toma de decisiones.

La gestión educativa no es un nuevo término para la administración ni para la planeación. La gestión educativa solo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, solo en la medida en que este preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Se considera, por tanto, como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en cierto plazo; es la acción principal de la administración y es el eslabón intermedio entre la planeación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Es el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización. Es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. Se trata de investigar para obtener conocimientos sobre los fenómenos observables para describir, comprender y explicar apoyados en teorías e hipótesis.

Los procesos de gestión tienen que ver con gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. Supone abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas para

pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Los docentes y los funcionarios dejan de ser meros ejecutores para convertirse en actores que tomen decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Y articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos de docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje y los gestores educativos.

Revisar la gestión es imprescindible, a partir de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados se tienen, a partir de una cultura de colaboración para vivir la calidad educativa, actuar intencionalmente hacia el cambio y aprender a hacer mejor las cosas.

El nivel de gestión institucional se refiere a cómo la institución traduce lo establecido en las políticas educativas, a la forma en que los subsistemas agregan sus particularidades al contexto general. En el campo educativo establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas a través de la visión de proyectos y la articulación efectiva de una visión panorámica que integra los niveles estatal, regional, nacional y local.

El objetivo de la gestión, por tanto, son lograr la calidad con equidad, la profesionalización docente y la consolidación de escuelas inteligentes, posesionando los principios de autonomía, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Comprende acciones de orden administrativo gerencial, de política personal, económico-presupuestal, de planeación, de programación, de regulación y de orientación. Lo que implica la división del trabajo, trabajo en equipo y la apertura al aprendizaje y la innovación, así como en el asesoramiento y orientación para profesionalizar la actividad docente, la cultura organizacional cohesionada en una visión de futuro, intervenciones sistémicas y estratégicas, esto por tanto busca remover prácticas burocráticas.

Es así como el concepto de gestión educativa puede asociarse al de proyectos de innovación educativa, con la atención de los niveles siguientes: 1) estructura económica social existente; 2) las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada

formación social; 3) los modelos de organización existentes; 4) los procesos de relación interpersonal y 5) la participación individual. (Pacheco, Duguing y Navarro, 1991). Para ello se requiere de información sistemática sobre las funciones sustantivas y adjetivas de una institución para tener a la mano los recursos clave para una gestión de calidad.

Algunos desafíos de gestión que han enfrentado las instituciones de educación

En el ámbito de la descentralización educativa algunos autores (Puryear, 1996; Bid, 1998; Londoño y Szekely, 1998, y Larrañaga, 1997), realizaron algunos diagnósticos que permitieron determinar los problemas y desafíos a enfrentar en la década pasada. Los resultados fueron: priorizar la gestión y la administración de los centros educativos, así como producir modelos que evalúen la eficiencia de la educación.

Después de 2010, la implementación de diversos programas tendientes a mejorar la calidad y la innovación en los diversos niveles educativos han generado nuevas acciones que han enfrentado problemas, tanto a nivel básico como medio y superior, de:

- Adopción de procedimientos de acreditación de las escuelas.
- Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión.
- Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada.
- Introducción de mayores exigencias orientadas hacia la parte de la contabilidad, mediante el uso de un registro más amplio de métodos de información.
- Benchmarkin de la gestión como modelo para las escuelas.
- Diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen “exigencias y apoyos” para el mejoramiento de la gestión (Alvariño, C., Arzola, S., Brunner JJ, Recart, M.O, Vizcarra R., 2000).
- La gestión vista desde las relaciones intergubernamentales (Bracho, 2009).
- Vinculación de las instituciones educativas de nivel superior con los diferentes sectores social, productivo, de servicios y transformación.
- Los modelos de evaluación y la certificación del conocimiento en los diferentes niveles educativos.

- Los modelos de administración y de gestión que prevalecen en cada institución dependiendo de su personalidad jurídica.

De acuerdo con Braslavsky y Acosta (2006), existen seis problemas los cuales consisten en:

- I. Los especialistas en gestión y en políticas educativas tienen dificultades para construir el sentido de los fines de la gestión y de las políticas educativas.
- II. Dificultades que enfrentan los especialistas en gestión y en política educativa para articular la creciente demanda de intervención de un amplio y heterogéneo conjunto de actores en los procesos de gestión educativa.
- III. Existen múltiples niveles de especificaciones de la gestión y de la política educativa.
- IV. Incapacidad para diseñar dispositivos que contrarresten la debilidad institucional derivada de las políticas educativas propias de las décadas de ajuste fiscal.
- V. Aislamiento de la gestión de las políticas educativas respecto de la formación para la gestión que se realiza en las instituciones de nivel universitario.
- VI. Dificultad de asumir la gestión y las políticas educativas en contextos específicos transitados por desafíos tales como el afianzamiento de la gobernabilidad democrática, la aceptación de la diversidad, la lucha contra el crecimiento de la pobreza y de las desigualdades y la demanda de transparencia, eficacia y eficiencia.

Según Whetten, Cameron y Kim (2016), un directivo bien formado debe tener dominio de habilidades en tres ejes: uno personal en el que el dominio del autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución creativa de problemas es definitivo en la dirección de una organización; un segundo eje es el del dominio de las habilidades interpersonales, en el que destacan la motivación, la comunicación, el uso del poder y la influencia y el manejo de conflictos; y el tercer eje es el de las habilidades grupales en el que se destaca la competencia de delegar, la de formación de grupos y liderazgo.

Para la enseñanza de la gestión los retos a enfrentar se integran en los puntos siguientes.

1. Ubicar el nivel en que se realiza la gestión, nivel básico, nivel medio o nivel superior y en este último diferenciar el nivel licenciatura y el nivel posgrado.

2. El estudiante de la maestría en gestión en administración y desarrollo de la educación deberá tener amplio conocimiento conceptual de la estructura educativa en México.
3. Es necesario que los conceptos de gestión y administración sean diferenciados, y por supuesto el estudiante deberá conocer lo que es el proceso administrativo y relación con la gestión para el logro de los objetivos organizacionales.
4. Es importante tener un conocimiento amplio y profundo del campo de la educación y en especial del nivel educativo donde se pretende aplicar la gestión (básico, medio superior, licenciatura o posgrado).
5. Relación de la gestión institucional y escolar dependiendo de las funciones de cada nivel educativo.
6. Hacer conciencia y generar reflexión sobre la importancia de la producción, sistematización y utilización de la información generada por los propios actores involucrados (Bracho, 2009).
7. Reflexión sobre los aspectos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa (Benno, 2015).
8. Desarrollo conceptual y analítico de la gestión democrática para una educación de calidad para todos (Benno, 2015).
9. Articular los conocimientos profesionales (conceptuales y prácticos) con conocimientos políticos (Braslavsky y Acosta, 2006).
10. Inducir en los gestores, directivos e investigadores, capacidades como las siguientes: detección de necesidades, concertación de alianzas, negociación de conflictos, anticipación de problemas, planteo de alternativas a partir de un sólido conocimiento de las existentes y rendición de cuentas respecto de los resultados.

Conclusiones

Considerando la relación del estado del arte de la gestión, así como los elementos que integran este concepto, desde su aplicación a la educación, se concluye que:

1. La formación en el campo de la Gestión y de la Administración para el Desarrollo de la Educación cumple con los elementos necesarios y más, debido a que como eje rector de este programa se encuentra el proceso de investigación en cuatro semestres de metodología de la investigación, incluido el semestre de homogeneización para las personas que cursan el programa.
2. El programa de estudios se sustenta en tres LGAC, las cuales abarcan cada uno de los elementos que se deben contemplar para adquirir el conocimiento, las habilidades y actitudes para ejercer la gestión.
 - a) *Gestión estratégica para la planeación, evaluación y desarrollo de instituciones y sistemas educativos en el paradigma de la sociedad del conocimiento.* Incluye la revisión, análisis y evaluación desde las políticas educativas, así como el marco normativo jurídico de la educación en general y de las instituciones en particular. La forma en que la gestión se inserta en los elementos del proceso administrativo, administración, organización y dirección incluida la gestión del conocimiento y la relación de la educación con el desarrollo sustentable.
 - b) *Modelos educativos e innovación.* Integra los aspectos de tendencias educativas en el marco de la globalización y los retos para la gestión, así como su aplicación en los nuevos modelos educativos incluida la educación abierta y a distancia, la cual ha sido un impacto para ampliar la cobertura y cubrir objetivos de inclusión.
 - c) *Formación de directivos y líderes para la gestión de proyectos académicos, instituciones y sistemas educativos.* Abarca aspectos de dirección liderazgo, supervisión educativa y cultura y valores en instituciones educativas, con ello se cierra un ciclo, que abarca las diferentes funciones y áreas de la administración educativa objeto de la práctica de la gestión.
3. El programa de estudios de MAGDE es congruente con los requisitos de conocimiento, habilidades y actitudes que demanda la formación en el campo de la gestión. Sin embargo, esto implica cambio de estructura, así como en la formación de los actores involucrados en

la gestión y un conocimiento amplio del contexto. Por lo que, al llevarlo al ámbito de la gestión educativa, el reto es la actualización permanente de la teoría.

4. El programa tiene el sustento para enfrentar los problemas de la gestión, según Braslavsky y Acosta (2006). Pero los nuevos entornos de aprendizaje imprimen a la estructura y a la organización una nueva dinámica que exige la transformación de la gestión educativa, considerando los contextos en la que se encuentra inmersa.
5. El programa de estudios de MAGDE tiene elementos tecnológicos, de infraestructura, de conocimiento y de experiencia para enfrentar los retos de la enseñanza por parte de los docentes.

Referencias

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner J.J. Recart, M.O, Vizcarra R. (2000). Gestión Escolar: Un Estado del Arte de la Literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43
- Benno, S. (2015) *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad*. Recuperado de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTION_EDUCATIVA.pdf.
- Bracho, T. (24-28 de agosto de 2009). Retos de la Gestión Escolar. Política educativa y relaciones intergubernamentales. Quinto encuentro de directivo de Educación Básica. Secretaría de Educación Pública del Estado de Tlaxcala. Huatulco, México.
- Braslavsky, C. y Acosta, F. (2006). La formación en competencias para la Gestión y la Política Educativa: Un desafío para la Educación Superior en América Latina. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 27-42.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile, Chile: Unesco.

Consejo Nacional de Fomento Educativo [Conafe]. (2009). *Apoyo a la gestión. Guía operativa preescolar y primaria* (3ª ed.). México: Consejo Nacional de Fomento Educativo. Recuperado de www.rosaritonivelprimaria.files.wordpress.com/2012/01/guia-operativa-age-2012-2013-primaria.pdf

Daft. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Editorial Thompson.

De Miguel Díaz, M. (1989). Modelos de investigación sobre organizaciones educativas. *Revista de Investigación Educativa*, 13(7), 21- 57

Delors, J. (1998). *La educación encierra un tesoro*. México: Unesco.

Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero hermanos, SUCS., S. A.

García, V. y González, G. (2010). Gestión de calidad en el manejo de materiales en la cadena de suministro. En Estela, C. y Ornelas, C. (coords.), *La Gestión de la Calidad. Un enfoque de investigación*. Aguascalientes, México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

Gómez, O. y López, M. (2007). La gestión de las redes sociales del conocimiento para el desarrollo de la investigación y docencia. *Revista mercados y Negocios*, 16, 150-159.

Hernández, R. y Pulido, M. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S. A. de C. V.

Ibar, M. (2002). *Manual general de evaluación*. Barcelona, España: Octaedro.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, (IIP/UNESCO, 2000), México.

Larrañaga, O. (1997). Educación y superación de la pobreza en América Latina. En Zevallo, J. (ed.), *Estrategias para Reducir la Pobreza en América Latina y el Caribe*. Ecuador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud).

- Londoño, J. L. y Szekely, M. (1998). Sorpresas distributivas después de una década de reformas: América Latina en los noventa. Madrid, España: IDB-Pensamiento Iberoamericano.
- Muñoz, R. (2013). Frederick Wislow Taylor y sus aportes a la administración. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/frederick-wislow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion.htm>.
- Pacheco, T., Ducoing, P. y Navarro, M. A. (1991). La Gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la Educación Superior*, 78(2), 50-62.
- Pozner, P. (2001). *La Construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la Gestión Escolar*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación.
- Puryear, J. (1996). *La educación en América Latina: Problemas y Desafíos*. Santiago de Chile, Chile: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL).
- Rodríguez, S. (2010). La Gestión tecnológica de cadenas de suministro y de la calidad total. Relevancia de postulados académicos en la práctica industrial. En Estela, C. y Ornelas, C. (coords.), *La Gestión de la Calidad. Un enfoque de investigación*. Aguascalientes, México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2003). *Antología de Gestión Escolar*. Ciudad de México, México: SEP.
- Vázquez, H. (2010), *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Ciudad de México, México.: Secretaría de Educación Pública.
- Weiss E. (2000), La situación de la enseñanza multigrado en México, *Perfiles Educativos*, 22(90), pp. 57-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/132/13209004.pdf>
- Whetten, Cameron y Kim, S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9.^a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Rol de Contribución	Autor(es)
Conceptualización	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Metodología	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Software	NO APLICA
Validación	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Análisis Formal	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Investigación	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Recursos	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Curación de datos	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Escritura - Preparación del borrador original	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Escritura - Revisión y edición	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Visualización	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Supervisión	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Administración de Proyectos	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera
Adquisición de fondos	Rosa Amalia Gómez O. Carlos Topete Barrera