

PARADIGMA FUNCIONALISTA DE ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INTERCULTURAL

FUNCTIONALIST PARADIGM OF ADMINISTRATION IN INTERCULTURAL EDUCATIONAL MANAGEMENT

Iván Noel **Álvarez-Sánchez**¹; Gustavo Fabián **Pérez-Álvarez**² y Miriam Aracely **Pérez-Barraza**³

Resumen

La investigación tuvo como propósito realizar un estado del arte a partir de los trabajos que se han desarrollado sobre la administración de la gestión educativa intercultural se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización. Las instituciones educativas son organizaciones complejas en donde se conjugan muchos factores, cuyo manejo demanda un trabajo colectivo para dar respuesta a las diferentes necesidades de la organización educativa desde un entorno intercultural.

Para su desarrollo se llevó a cabo a partir de un enfoque cualitativo, usando el método de análisis documental, que permite el estudio del conocimiento acumulado, con el fin de hacer balances sobre las tendencias en la

gestión educativa y su implicación en las instituciones de educación interculturales. Al final, fue posible concluir que las prácticas de gestión educativa impactan y generan cambios, lo que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores orientados al desarrollo de los estudiantes y de la institución.

Palabras clave: administración, gestión educativa, intercultural.

Abstract

The purpose of the research was to carry out a state of the art based on the works that have been developed on the administration of intercultural educational management, based on the positivist concepts of classical and psychosocial theories of organization.

¹ Posgrado/ Universidad Autónoma Indígena de México email: ivanalvarezsanchez@uais.edu.mx

² Unidad Académica de Negocios/ Universidad Autónoma de Sinaloa. E-mail: fabian.perez@uas.edu.mx

³ Coordinadora de la carrera de Mercadotecnia/Unidad Académica de Negocios/ Universidad Autónoma de Sinaloa.

Educational institutions are complex organizations where many factors come together, whose management demands collective work to respond to the different needs of the educational organization from an intercultural environment.

For its development, it was carried out from a qualitative approach, using the method of documentary analysis, which allows the study of accumulated knowledge, in order to take stock of trends in educational management

and its involvement in educational institutions. intercultural. In the end, it was possible to conclude that educational management practices impact and generate changes, which leads to rethink management and organization models that generate enriching learning environments aimed at the development of students and the institution.

Key words: administration, educational management, intercultural.

INTRODUCCIÓN

La educación superior, es considerada componente fundamental de impulso para el desarrollo socioeconómico, a través de ella, se acreditan conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño de una profesión y es la mejor garantía de un empleo estable, por lo cual, se ha convertido en una de las piedras angulares del desarrollo social y económico de las naciones (Álvarez, Ceceña y Bojórquez, 2013).

A nivel mundial, la educación es tomada como una variable, para medir el desarrollo económico de un país, donde a través de su función de investigación, sus actividades cooperativas y sus alianzas con los sectores sociales, la educación superior esta llamada a hacer una contribución de nuevos caminos para un mejor futuro en la sociedad.

En México, la responsabilidad de las instituciones de educación recae en la Secretaria de Educación pública (SEP), es quien se encarga de proporcionar la educación a todos los mexicanos y teniendo como referencia: la educación es la base del progreso de las naciones y del bienestar de los pueblos, la SEP difunde que:

“En México, tenemos una larga tradición de aprecio por la educación. La altísima prioridad que los mexicanos le damos a la educación se plasma en el Artículo Tercero Constitucional que establece como obligación del Estado promover una educación laica, gratuita, participativa, orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos y respetuosos de la diversidad cultural. Una educación que impulse el desarrollo digno de la persona, que pueda desenvolver sus potencialidades, que le permita reconocer y defender sus derechos, así como cumplir con sus responsabilidades” (SEP, 2020).

Es de reconocerse el compromiso que tiene la SEP, para llevar educación a todos los mexicanos, no importando las lejanías, como es el caso de las

comunidades indígenas para que puedan adquirir conocimientos que le ayuden a preservar su lengua y su cultura.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente estudio se empleó la técnica de investigación de tipo documental explicada por Guerrero-Dávila (2015), con la finalidad de interpretar y explicar la tradición funcionalista de la administración de la gestión educativa en las instituciones de educación superior interculturales, se llevó a cabo un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis y síntesis de la información, para ello, se emplearon fuentes de información impresas, y electrónicas como artículos de revistas de investigación indexadas y arbitradas, libros electrónicos disponibles en forma gratuita, tesis digitales y estadísticas de secretarías de gobierno publicadas su portal Web.

Para el desarrollo de este análisis documental fue importante delimitar el tema con aspectos relevantes que se pretendían resaltar, se seleccionaron categorías con sus respectivas subcategorías (Tabla 1) relacionadas con las metas de la investigación.

Tabla 1. Análisis de Categorías Empleadas en el Estudio

Categorías	Subcategorías
1.- Paradigma funcionalista de la administración en la gestión educativa.	1. Administración burocrática. 2. Administración idiosincrática. 3. Administración integradora.
2.- Estrategias en la gestión educativa intercultural.	1. El papel de la gestión en el eje educativo. 2. Universidades interculturales.
3.- Implementación de gestión educativa.	1. El rol educativo que tienen las dimensiones de gestión: educativa, institucional, administrativa y comunitaria.

Fuente: Elaboración propia.

Existen muchos modelos teóricos y estudios empíricos sobre la estructura y el funcionamiento del sistema educativo y las organizaciones sociales en general, entre los cuales se destaca el modelo psicosociológico de Getzels & Guba (1957), reducen el comportamiento organizacional a la interrelación de tres dimensiones: dimensión institucional, dimensión individual y dimensión grupal Romero-buj (2010).

En este contexto, la administración cumple un papel mediador entre las tres dimensiones, determinando significativamente la naturaleza del comportamiento organizacional en función del tipo de mediación administrativa que se ha adoptado.

Por lo tanto, es posible concebir tres perspectivas distintas de administración o gestión educativa con sus respectivos tipos de mediación y sus correspondientes criterios predominantes de desempeño administrativo: (1) administración burocrática, en la que la mediación es normativa, pues enfatiza la dimensión institucional del comportamiento organizacional; (2) administración idiosincrática, en la que la mediación es personalista, pues enfatiza la dimensión individual; y (3) administración integradora, en la que la mediación es ambivalente, ya que enfatiza simultánea o alternativamente la dimensión institucional y/o la dimensión individual (Sander, 1994).

A continuación, se presenta un análisis sobre la naturaleza de las tres perspectivas funcionalistas de administración, con sus respectivos tipos de mediación, los objetivos que persiguen y los criterios administrativos predominantes.

Administración burocrática

La administración burocrática es una derivación conceptual de las teorías sociológicas de la escuela clásica de administración expuestas por Taylor, Fayol y Weber, a comienzos del siglo XX, en tiempos de la consolidación de la revolución industrial (Camacaro, 2010); Aplicada a la gestión educativa, la perspectiva burocrática, adquiere la forma de un estilo administrativo que enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y se orienta, primordialmente, por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos; de acuerdo con esta orientación, la organización educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales (Sander, 1994).

En este sentido Baldrige (1977), ha aplicado la construcción típico-ideal de Weber a las universidades en su aspecto burocrático, en función de ello, hace énfasis en que la universidad es una organización compleja, con dependencia del

estado y con relaciones burocráticas de autoridad, jerarquía formal, canales formales de comunicación y reglas políticas formales (Castilla, 2016).

Los aspectos burocráticos se encuentran en toda la universidad, se puede notar aún más en las áreas de procesamiento control escolar, archivo, registro, requisitos de acreditación y titulación, actividades de rutina, entre otros; diseñados para enfrentar el manejo de masas de estudiantes. En su quehacer profesional, el administrador burocrático está atento al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización educativa y a la defensa de sus intereses como sistema, sin tomar muy en cuenta la importancia de sus participantes como personas. Su preocupación consiste en crear un clima organizacional que favorezca la eficacia del sistema educativo para el logro de sus objetivos, relegando a un plano de importancia secundaria la eficiencia individual de los participantes Sander (1994).

Finalmente, la administración burocrática desempeña una mediación normativa entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional con vistas a alcanzar eficazmente los objetivos del sistema educativo.

Administración idiosincrática

La administración idiosincrática es una derivación conceptual de las teorías psicológicas de administración asociadas al movimiento de las relaciones humanas que Mayo, Roethlisberger y Dickson desarrollaron en los Estados Unidos de América en tiempos de la gran depresión que afectó al mundo a fines de los años 20. Aplicada a la gestión educativa, la perspectiva idiosincrática adquiere la forma de un estilo administrativo que enfatiza la dimensión individual del sistema educativo y se orienta, primordialmente, hacia las necesidades y disposiciones personales de sus participantes Sander (1994).

Con esta orientación, la organización educativa se concibe como un sistema parcialmente abierto sobre la base de la interpretación de las acciones e interacciones de las personas que participan en ella, facilitando el desarrollo de un clima organizacional adecuado al crecimiento subjetivo, en donde cada persona es considerada como un individuo único con una personalidad distinta, definida por un conjunto propio de necesidades y disposiciones que se reflejan en su conducta.

La administración idiosincrática desempeña una mediación personalista y enfatiza la eficiencia individual. Es decir, la perspectiva idiosincrática tiende a ser individualista e interesada y, como tal, reduce el espacio para la promoción de la equidad y el ejercicio de la democracia social (Sander, 1994, citado en

Alvarez, 2014). La preocupación con la productividad individual y la búsqueda de la satisfacción personal supone un concepto de calidad de vida y de educación de naturaleza individualista y desarrollista y revela un compromiso con el crecimiento individual desprovisto de solidaridad y cohesión social. Estas características revelan que la perspectiva idiosincrática de administración no favorece la participación colectiva en la sociedad y la educación, dificultando la construcción de un orden social preocupado con la búsqueda del bien común Sander (*Ibid.*).

La administración idiosincrática, busca crear un clima organizacional que favorezca la eficiencia de quienes participan en el sistema educativo, mientras que presta poca atención a la eficacia institucional en la consecución de los objetivos institucionales.

Administración integradora

La administración integradora es una derivación conceptual de las teorías psicosociológicas de administración formuladas por Barnard (1959), Simon (1979) y desarrolladas más tarde por Argyris (1964), McGregor (1960), Halpin (1966), Griffiths, & Getzels (1968), su aplicación en la gestión educativa, la perspectiva integradora se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo y sus escuelas y universidades (Álvarez, Cervantes & Sánchez 2017).

Es decir, se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales, de acuerdo con esta perspectiva de naturaleza interdisciplinaria, la institución educativa está concebida como un sistema abierto; lo anterior implica la disminución del reduccionismo sociológico de la administración burocrática y del reduccionismo psicológico de la administración idiosincrática Sander (1994).

Es decir, la administración integradora desempeña una mediación ambivalente entre las dimensiones institucionales e individuales, enfatizando, por una parte, las expectativas burocráticas y por otra, las necesidades y disposiciones personales, dependiendo de las circunstancias o situaciones específicas en las que se dan las acciones administrativas. La efectividad pasa a ser entonces el criterio de desempeño predominante de la administración integradora. Como criterio de desempeño administrativo, la efectividad se relaciona pragmáticamente con el grado de congruencia entre las expectativas institucionales y las necesidades y disposiciones individuales en un conjunto de situaciones dadas (*Ibid.*).

La perspectiva integradora favorece la participación de los grupos organizados en las decisiones que afectan la calidad de vida y los niveles de libertad y equidad en la sociedad y la educación. Filosóficamente, la perspectiva integradora se identifica con el neoliberalismo adoptado hoy por las fuerzas liberales progresistas y abiertas a la problemática social.

Estrategias administrativas en la gestión educativa

Los sistemas educativos están en constante cambio, como una forma de responder a las necesidades de una sociedad globalizada, dichos cambios han introducido el concepto de estrategias, gestión y calidad en el sistema educativo, proveniente del mundo empresarial.

La gestión es vista como un sistema de organización del poder (Saldaña, 2008), instituida por un conjunto de técnicas administrativas, procedimientos de organización y estrategias de posicionamiento institucional, cuya fortaleza radica en la operación de los individuos a favor de la organización.

Las técnicas administrativas: planificar, organizar, controlar, dirigir, ayudan a cumplir con los objetivos que tiene la organización, sin cuestionar cuál es la finalidad (sector financiero, industrial, comercial o educativo), sean empresas grandes o pequeñas, se deben establecer parámetros que los lleven a alcanzar sus metas y objetivos, es aquí donde necesitan de la gestión para lograrlo (*Ibid.*). Por lo anterior, es importante que los sistemas educativos, se apoyen de la gestión educativa para llevar a cabo sus procesos organizacionales y dar solución a los diferentes problemas dentro del manejo de su estructura educativa y poder cumplir con los objetivos y metas que tienen proyectadas.

La importancia que tiene el uso de la gestión en el ámbito educativo señala Machado (2013), nace a partir de los procesos descentralizadores tales como; autogestión, apoderamiento o empoderamiento y delegación de funciones que se vivieron en la década de los setenta en los países desarrollados y particularmente en Latinoamérica.

Ante estas demandas en el funcionamiento de las organizaciones universitarias, generan grandes desafíos sobre problemas de calidad en Educación; en su propuesta (Lavin, 2012), sustenta que el buen funcionamiento de las escuelas es una condición necesaria para lograr la calidad de la educación, reconociéndose un grado autonomía para tomar decisiones pedagógicas y administrativas.

Asimismo, Rodríguez (2013), señala que la gestión educativa se orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad de los procesos, al

trabajo participativo y colegiado que dé seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios.

El proceso, análisis y fundamentación de la práctica directiva en las instituciones educativas, se plantean las siguientes cuatro dimensiones de la gestión educativa de (Frigerio & Poggi 1994), Pedagógica-didáctica; Organizacional; Comunitaria; Administrativa y se articulan a partir del eje conductor Planeación– Evaluación del proyecto educativo, ya que otorgan direccionalidad y evidencia del proceso educativo a la gestión, es decir, tanto fijan los objetivos de la conducción en el caso de la planeación; así como ubican los resultados en el caso de la evaluación institucional.

Definiendo el término de gestión

La etimología del término gestión para Chacón (2014), señala que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Este concepto de gestión, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar, asimismo gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por su parte Burbidge (1979), define la gestión como un proceso que encierra las actividades de dirección, planificación, supervisión y control, además de la gestión de: financiera, personal, diseño, planificación de la producción, marketing, control de producción y compras; teniendo como resultado un estilo gerencial más dinámico orientado a los resultados.

Es importante señalar, que a través de una gestión se tiene que dirigir, gobernar, organizar y ordenar diversos procesos y trámites, los cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o institución (Humán y Portilla, 2013), lo anterior se desprende que la gestión es una acción que necesita de mucho esfuerzo, recursos y compromiso de toda la institución para alcanzar las metas de desarrollo planteadas.

Actualmente las organizaciones privadas, así como las instituciones educativas dentro de su evolución social y de su constante reestructuración, han descubierto que la movilización de sus trabajadores le ayuda cumplir con objetivos determinados; asimismo (Casassus, 2000) plantea “la preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, remonta desde la antigüedad, donde es posible ubicar a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otro el otro lado, la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una

acción democrática, Aristóteles concebía al ser humano como un animal social o político, y creía en la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino”.

Los precursores modernos de la gestión remontan a la primera mitad del siglo XX, como se explica en la Tabla 2; donde los temas centrales de la gestión, es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.

Tabla 2. Precursores modernos de la gestión

Profesión	Autor	Aportación
Sociólogo	Max Weber	Estudio la organización percibida como un proceso racionalizador.
Administrador	Frederick Taylor	Desarrolla la idea de la gestión científica, la racionalización operativa por parte del administrador y trabajadores motivados por un interés económico.
Administrador	Henry Fayol	Racionaliza la función del trabajo en la dirección
Psicólogo	Elton Mayo	Puso interés en las motivaciones no económicas en el proceso laboral.
Sociólogos	T.Parsons, Luhman y Bentalanfly	Interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Fuente: elaboración propia (2013), con datos de Evans (2008); Pozner (2000); Robbins (2009); Stoner (2006).

En la tabla anterior, se aprecia las diversas perspectivas de los autores sobre la gestión, algunos la enfocan hacia los componentes de la organización, otros ponen énfasis en la interacción de las personas, hay quienes la identifican con la administración y finalmente, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta, es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad.

Antecedentes históricos e investigativos en el estudio de la gestión educativa en las IES Interculturales

Dentro del análisis de la gestión educativa, es importante considerar el estudio de los antecedentes y teorías sobre este tema, para ello se han encontrado estudios como los realizados por Namó de Mello (1998), que ha investigado y comentado sobre un modelo de gestión educativa y su importancia dentro del sistema educativo; Las aportaciones de Frigerio & Poggi (1994), en la práctica directiva de la gestión educativa en las instituciones educativas, plantean cuatro dimensiones Pedagógica; Organizacional; Comunitaria; Administrativa; Schmelkes (2006), considera que la gestión educativa tiene la posibilidad efectiva de elevar la calidad educativa; Asimismo, para Rodríguez (2013), la gestión educativa, se orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad de los procesos, al trabajo participativo y colegiado de una institución educativa, finalmente Otano (2010), considera necesario contar con un proyecto de gestión educativa que la conduzca hacia un modelo organizacional efectivo que cumpla con la misión que tienen las instituciones de educación.

Gestión educativa

La gestión educativa es un campo emergente que en primera instancia conlleva una gran cantidad de indefiniciones y confusiones conceptuales y metodológicas, de manera que Schmelkes (2009), señala que, en primer lugar, debe ser acotado el tema identificando de manera clara y concisa, las dimensiones que conforman esta disciplina, ya que los procesos educativos lejos de ser simples, se caracterizan por ser complejos, multidimensionales, lentos y no lineales.

En el ámbito nacional, la Secretaría de Educación Pública (SEP), junto con las secretarías estatales de educación, han sido el principal impulsor del movimiento de gestión educativa. El inicio de la política educativa se plasma en el Programa para la Modernización Educativa, ampliada y refinada en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, el cual otorgó gran importancia al mejoramiento de la calidad educativa. Este último programa señala que: “para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que incluya márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa” (SEP, 2019).

Es conveniente en la gestión educativa hacer un punto de clarificación de conceptos, ¿debemos usar gestión o "administración educativa"? para (Casassus, 2000), la disciplina se ha desarrollado principalmente en el mundo anglosajón. Primero en Estados Unidos el término usado con mayor frecuencia es el

“administración”; Sin embargo, en Reino Unido, el término utilizado es “management”. En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la planificación y por otra la administración.

En este contexto señala Martínez (2018), la gestión educativa se diferencia de la administración porque, la primera busca la solución de problemas o respuestas a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, por lo planteado anteriormente, es importante asumir la gestión como idea y como acción, como idea desde lo conceptual y como acción desde lo operativo. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Por lo anterior, es fundamental para instituciones de educación superior, la aplicación de una gestión educativa, la cual generará nuevas ideas y prácticas con el objetivo de abandonar las viejas prácticas como:

“la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal, siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y logra bloquear el cambio” (IIPE, 2000).

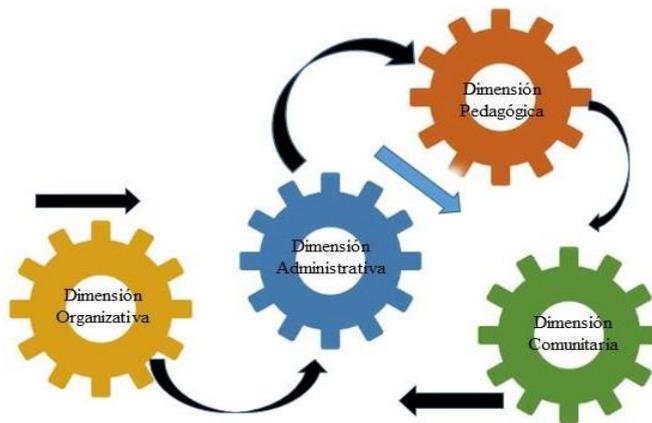
Se requiere que la gestión educativa evolucione a una gestión educativa estratégica que permita el desplazamiento de la dependencia, la actitud defensiva y la dirección externa, que son característicos de los modelos de gestión tradicional, y dé la bienvenida a la autonomía y a su vez, a la colaboración, a la apertura a nuevos saberes y a la autorregulación, para adecuarse al rápido y dinámico cambio dentro y fuera de la educación; de lo contrario una gestión educativa que no concibe la integración de las funciones de creación y ejecución, se desconoce la participación de los actores de la institución educativa en el diseño y en la toma de decisiones sobre políticas educativas (Miranda & Echeverry, 2011).

Además, es importante agregar el fortalecimiento de una estructura de gestión administrativa que le permita aprovechar al máximo los recursos disponibles, así como la solicitud de estos mismos ante las autoridades educativas y de gobierno para el logro de los objetivos que como institución educativa tiene planteados.

Dimensiones de la gestión educativa

La importancia de la gestión educativa, surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas federales, como una disciplina necesaria para ejercer la dirección, control y el liderazgo integral dentro las organizaciones educativas, con el objetivo de lograr el cumplimiento para lo cual fueron creadas.

Desde esta perspectiva (Frigerio & Poggi 1994), plantea a las instituciones de educación superior, una transformación de organización en sus áreas directivas dividiendo la gestión educativa en cuatro dimensiones: Pedagógica-didáctica; Organizacional; Comunitaria y Administrativa, resulta importante señalar que estas dimensiones no se presentan separadas en la práctica diaria, están interrelacionadas por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en algunas de ellas tienen su impacto específico en las otras como se muestra la Figura 1, a continuación se describen los aspectos más relevantes de cada dimensión:



Fuente: Elaboración propia, con datos Frigerio & Poggi (1992).

Figura 1. Interrelación de las dimensiones de la gestión educativa.

Dimensión pedagógica

Se refiere a las actividades propias de la institución educativa, que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen, con el conocimiento de los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes,

el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados (Farfán-Cabrera & Reyes, 2017).

Gestionar en esta dimensión para (Ferreya, 2010), la función que debe cumplir la institución educativa, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes.

Es trascendente reflexionar acerca de cómo se gestiona esta dimensión en cada realidad escolar, es decir, qué propuestas de enseñanza y qué prácticas se promueven y al mismo tiempo se atienden las necesidades y se busca mejorar las condiciones del aprendizaje, como se muestran en la Tabla 3, con el objetivo de que los proyectos de enseñanza se orienten al desarrollo de aprendizajes significativos y relevantes que faciliten no tan sólo el ingreso del alumno a la escuela sino también su permanencia, progreso y egreso de la misma en tiempo oportuno.

Tabla 3. Principales elementos de la dimensión pedagógica

Los dos elementos esenciales en la gestión educativa en su dimensión pedagógica	
<p>Proyecto curricular institucional; Requiere de procesos de elaboración, aplicación y seguimiento en los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos del ciclo y anuales - Los contenidos de enseñanza son el resultado de un proceso de selección en el que se establece qué conocimientos, dentro del universo de saberes (culturales, disciplinares, del arte, del deporte, etc.) son relevantes y prioritarios, en articulación con el contexto de la escuela. - Los recursos didácticos al servicio del aprendizaje y la enseñanza. - El programa de evaluación formativa que asegura el monitoreo respecto del modo como los estudiantes van aprendiendo y logrando los aprendizajes considerados básicos y relevantes. - El modo como se atienden las necesidades educativas especiales junto al explicitación de las pautas que 	<p>La capacitación o formación continua de los directivos y docentes, se supone que al acrecentar las competencias profesionales se logra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformar equipos de gestión directiva y equipos de trabajo colaborativo, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica. - Desarrollar diferentes actividades de capacitación, perfeccionamiento y actualización en el servicio. - Las instituciones que brindan formación docente y capacitación deben vincularse para construir de manera conjunta proyectos de formación continua, adecuados a las necesidades y prioridades de los directores y docentes, en economía de esfuerzos y empleo de recursos.

rigen en la escuela para atender la retención de la matrícula y el logro de una mayor calidad educativa.

Fuente: Adaptación propia, con datos de Ferreira (2010).

Es notorio que las características de los principales elementos de la dimensión pedagógica que se muestran en la anterior tabla, indican la principal función de esta dimensión que es priorizar en la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes, como instancias que retroalimentan la práctica educativa.

Dimensión organizacional

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que, en cada centro educativo, cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos Frigerio & Poggy, (1994), consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios y los que conforman la estructura informal vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes.

Lo anterior resulta pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas como se muestra en la Tabla 4, para la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas de la institución educativa, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar.

Tabla 4. Elementos en la dimensión organizativa de la gestión educativa

Efectos de la dimensión organizativa en la gestión educativa

La administración del tiempo y el espacio institucional.

La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto institucional de la escuela.

La definición de las condiciones que la escuela brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.

La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

Fuente: Adaptación propia, con datos de Ferreira (2010).

Este proceso implica para Ferreyra (2010), una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él, provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela, como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Dimensión comunitaria

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia) (Farfán-Cabrera & Reyes, 2017).

En esta dimensión, resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela, considera Ferreira (2010), que es necesario tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, siendo importante considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa, en un tiempo y espacio determinado. Es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social, como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar, así como la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela (Farfán-Cabrera & Reyes, 2017).

Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades

e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Por lo tanto, es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos (Regalado, 2016).

Finalmente, las instituciones educativas, no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias.

Dimensión administrativa

La gestión educativa considera esta dimensión como el departamento que organiza y dirige los procesos regulares y periódicos de la institución educativa, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria (Farfán-Cabrera & Reyes, 2017), esta dimensión tiene un papel importante en la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos–curriculares; así como también al ámbito de la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y eficacia de todos los procesos que tiene la institución educativa.

Al respecto Ferreyra (2010), la dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos, a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución, como se muestra en la siguiente Tabla 5, ciertamente esta dimensión, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

Tabla 5. Alcances de la dimensión administrativa

-
1. Consolidando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
 2. Esta dimensión administrativa precisa una conducción orientada a la problemática central de la escuela y a sus destinatarios.
 3. Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la escuela.
 4. Comprendiendo que la escuela puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
 5. Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar.
 6. Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo.
-
- Profesionalizando los equipos de conducción educativa.
-

Fuente: Adaptación propia, con datos de Ferreira (2010).

En esta dimensión, se analizan las acciones que ejerce el gobierno rector de la institución, tales como las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos y el manejo de la información significativa, rendición de cuentas a las entidades federales y estatales Alvarez (2014); además de todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, como son: el aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, la generación de nuevas propuestas de enseñanza, elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de la matrícula y la retención, requieren un dinamismo para cuyo logro se hace impostergable ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción.

Para una adecuada gestión educativa, es importante que el componente administrativo se halle integrado conjuntamente con las demás dimensiones para lograr los objetivos trazados de la institución; sin embargo, esta dimensión no puede decretarse ni transferirse a otras instituciones, ya que debe de construirse en la institución a partir de sus objetivos y problemáticas y sobre todo a la disponibilidad de los recursos existentes.

Es importante señalar que esta dimensión no se presenta desarticulada en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan en ella tendrán su impacto específico en las demás dimensiones; es necesario el uso de la planeación y la evaluación como elementos conductores y estructuradores de las acciones que se desarrollan en estas dimensiones Cejas (2009).

Este autor, considera que en la planeación se analizan las orientaciones y estrategias de dirección/gobierno comprometidos con el mejoramiento de la

educación; el contenido del cambio y los procedimientos para lograr dicho cambio, mientras que la evaluación se hace énfasis, no sólo en técnicas y estrategias de evaluación de desempeños en la globalidad de las dimensiones, sino también en el desarrollo de una cultura de evaluación y transparencia de resultados.

Universidades Interculturales

Las Universidades Interculturales son proyectos educativos estratégicos, que han sido impulsados por la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe de la Secretaría de Educación Pública (CGEIB, 2006).

Su propósito es explorar modalidades de atención educativa pertinente para jóvenes que aspiren a cursar el nivel de educación superior, tanto de origen indígena como de otros sectores sociales, interesados en impulsar fundamentalmente el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas y en aplicar los conocimientos construidos a contextos diverso.

La misión de las Universidades Interculturales, es promover la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural, particularmente, de los pueblos indígenas del país y del mundo circundante; revalorar los conocimientos de los pueblos indígenas y propiciar un proceso de síntesis con los avances del conocimiento científico (Redui, 2012), así como también el fomentar la difusión de los valores propios de las comunidades, además abrir espacios para promover la revitalización, desarrollo y consolidación de lenguas y culturas originarias.

Sus objetivos son impartir programas formativos en los niveles de profesional asociado, licenciatura, especialización, maestría y doctorado, pertinentes al desarrollo regional, estatal y nacional, orientados a formar profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural en los ámbitos comunitario, regional y nacional, cuyas actividades contribuyan a promover un proceso de valoración y revitalización de las lenguas y culturas originarias.

Para lograr lo anterior, la Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe (CGEIB), asume como sus propósitos:

- I. Promover y evaluar la política educativa intercultural bilingüe en coordinación con las diferentes instancias del Sistema Educativo Nacional.
- II. Promover la participación de las entidades federativas y municipios, así como de los diferentes sectores de la sociedad, pueblos y comunidades indígenas, en el desarrollo de la educación intercultural bilingüe.

- III. Diseñar y establecer los mecanismos de supervisión y vigilancia tendientes al aseguramiento de la calidad y pertinencia de la educación que se imparta en el medio indígena.
- IV. Promover y asesorar la formulación, implantación y evaluación de programas innovadores de educación intercultural bilingüe en materia de:
 - a) Desarrollo de modelos curriculares que atiendan la diversidad,
 - b) La formación del personal docente, técnico y directivo,
 - c) El desarrollo y difusión de las lenguas indígenas,
 - d) La producción regional de materiales en lenguas indígenas, y
 - e) La realización de investigaciones educativas;
- V. Diseñar formas alternativas de gestión escolar con la participación de la comunidad.
- VI. Asesorar y proponer los proyectos de normas y criterios para garantizar que en la prestación de los servicios educativos se reconozca la diversidad étnica, lingüística y cultural de la Nación; así como para la evaluación y certificación de estudios en materia de educación intercultural bilingüe, y
- VII. Las demás que le encomiende el Secretario de Educación Pública.

La educación intercultural se postula de esta manera, como uno de los pilares centrales que coadyuvará para establecer las condiciones idóneas a fin de que el sistema nacional de educación y la sociedad mexicana combatan la exclusión estructural y sistemática, así como la injusticia social.

Actualmente están operando diez universidades interculturales en México las cuales son: Universidad Intercultural del Estado de México, La Universidad Intercultural de Tabasco, Universidad Intercultural de Chiapas, La Universidad Intercultural de Puebla, Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo, La Universidad Intercultural Guerrero, Universidad Indígena Intercultural de Michoacán, otra Universidad Intercultural depende de una universidad convencional de las más prestigiadas del país: La Universidad Veracruzana, La Universidad Indígena Intercultural Ayuuk es una universidad privada sin fines de lucro, que forma parte del Sistema Universitario Jesuita y recibe apoyo de la Universidad Iberoamericana y por último La Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM), que es la citada para este caso de estudio siendo la más antigua de esta lista, con fecha de creación el 5 de diciembre del 2001, cuenta con subsidio federal y estatal y obtuvo el reconocimiento como universidad intercultural en el 2003.

Su creación, obedece justamente a esta necesidad elemental de justicia educativa, de ampliar la proporción de los indígenas en la matrícula de educación superior. Las universidades interculturales, se ubican en regiones densamente indígenas, no son exclusivamente para indígenas, pero sí preferentemente para ellos, por el lugar donde se encuentran ubicadas.

Por lo tanto, la educación intercultural coadyuvará al logro de un país unido en la diversidad, con una visión pluralista, democrática e incluyente, pues favorece los sistemas plurales de pensamiento al comprender que enriquecen nuestras posibilidades, y a partir de los cuales pueden construirse distintos procesos y prácticas pedagógicas que busquen potenciar en todo momento el desarrollo integral y armónico de los individuos, en tanto promueven, profundamente, el derecho a ser diferente.

CONCLUSIONES

En los resultados de investigación de los diversos autores, se encuentran coincidencias respecto al papel que tiene la educación superior intercultural desempeña un eje fundamental de impulso para el desarrollo socioeconómico de las comunidades, a través de ella se acrediten conocimientos, habilidades y capacidades para el desempeño de una profesión y es la mejor garantía de un empleo estable, por lo cual se ha convertido en una de las piedras angulares del desarrollo social y económico de las naciones.

En los hallazgos analizados para la construcción del estado del arte en la gestión educativa apuntan a la intercultural en un país como México con una gran diversidad etnolingüística y de saberes ancestrales; en la administración de la gestión educativa en palabras de Schmelkes (2006), considera que debe la posibilidad efectiva de elevar la calidad educativa en áreas donde la educación tradicional no ha tenido el acceso; Diversos autores se encuentran coincidencias respecto al proceso, análisis y función de la práctica directiva en las instituciones educativas de, (Frigerio & Poggi, 1994). La gestión educativa, se orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad de los procesos, al trabajo participativo y colegiado Rodríguez (2013), coinciden la educación es el principal camino para el desarrollo de la sociedad y disminuir la desigualdad, en donde la interculturalidad tiene un papel importante.

Ante lo cual, es necesario que las IES interculturales refuercen la gestión educativa como eje fundamental en las actividades educativas, desde la formación de programas pertinentes en las regiones donde están asentadas, el acceso a los recursos financieros de manera óptima, la administración de la

función operativa sin descuidar al entorno social que es la base de toda universidad.

LITERATURA CITADA

- Alvarez, I; Ibarra, M. & Miranda, E (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4),149-156. [fecha de Consulta 1 de junio de 2022]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004014>
- Álvarez, Iván & Cervantes, María & Nancy, Sánchez. (2017). Educational Management and Quality in an Intercultural University. *US-China Foreign Language*. 15. 10.17265/1539-8080/2017.04.006.
- Baldrige, V., Curtis, D., Ecker, G., Riley, G. (1977). Alternative models of governance in higher education. En Riley, G. & Baldrige, V. *Governing academic organizations* (pp. 2-25). USA, Berkeley: McCutchan Publishing Corporation.
- Barnard, Chester (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid: Instituto de estudios Políticos
- Burbidge Jhon. (1979). *Control de la producción*. España: Editorial Deusto.
- Camacaro, R. (2010). HACIA LA EPISTEMOLOGÍA DE LA GERENCIA. *Contribuciones a la economía*, 17-32. Recuperado el 12 de 06 de 2021, de <https://www.eumed.net/ce/2010a/prc.htm>
- Casassus Juan. (2000). *"Marcos conceptuales de la gestión educativa" en la gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: Editorial UNESCO Orealc.
- Cejas Adrian. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 215- 235.
- CGEIB. (13 de 10 de 2006). www.redui.org.mx. Recuperado el 19 de 02 de 2014, de <http://redui.org.mx>
- CGEIB. (2009). *Políticas y fundamentos de la educación intercultural en México*. D.F.: Editorial SEP.
- Chacón M., Lonis (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2),150-161.[fecha de Consulta 6 de Julio de 2022]. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>Castilla, S. M. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max

Weber. *Misión Jurídica*, 141-154. doi: DOI:
<https://doi.org/10.25058/1794600X.122>

- Evans James & Lindsay William. (2008). *Administración y control de la calidad* (7a. ed.). México: Editorial Cengage.
- Farfán-Cabrera M. & Reyes I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro*, 45-61. Recuperado el 25 de 11 de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Ferreira, H (2010) Construir futuros posibles, en tiempos de Bicentenario: el desafío de aprender a emprender en las sociedades del conocimiento. Concurso de ensayos científicos “Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación del bicentenario”. Universidad Católica de Córdoba.
- Frigerio Graciela & Poggi Margarita. (1994). *La institución educativa Cara y Ceca "Elementos para su comprensión"*. Buenos Aires: Editorial Flacso-Accion.
- Getzels, J. W. & Guba, E. G. (1957). Social behavior and the administrative process. *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Guerrero Dávila, G. (2015) Metodología de la investigación. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/40363?page=20>
- Humán Quispe José & Portilla Valdivia Arturo. (23 de 1 de 2013). www.educacionunsa.edu.pe. Recuperado el 12 de 10 de 2021, de www.educacionunsa.edu.pe/complementacion/Textos_2013/GED.pdf
- IIPE. (19 de 03 de 2000). *Gestión educativa estratégica*. Recuperado el 05 de 10 de 2021, de http://www.lie.upn/mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf
- Lavin Herrera Sonia. (2012). Transitando desde la gestión de un "Establecimiento" a la gestión de un "Centro de desarrollo educativo". *Revista Pensamiento Educativo*, 31, 188-202.
- Machado Ana María. (31 de 03 de 2013). www.campusesoei.org. Recuperado el 03 de 09 de 2021, de <http://www.oei.es/linea7.htm>
- Miranda Norbella & Echeverry Ángela. (2011). La gestión escolar en la implementación del programa nacional de bilingüismo en instituciones educativas privadas de Cali (Colombia). *Revista Íkala*, 67-125.
- Martínez, N. C. (2018). Un acercamiento a cuestiones básicas de la gobernanza. Concepto polisémico y su relación con la educación. En M. V. Avilés,

Gestión escolar, liderazgo y gobernanza (pág. 323). Ciudad de México: SEP. Recuperado el 14 de 08 de 2021, de <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/1-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

Namo de Mello Giomar. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Editorial SEP Biblioteca.

Otano Garde Luis. (2010). La organización y la gestión educativa. *Revista Fórum Europeo de administradores de la educación.*, 10-11.

Pozner Pilar. (2000). *Gestión educativa Estratégica. Módulo 2 "Competencias para la profesionalización de la gestión educativa"*. Buenos Aires: Editorial IIPE.

Redui. (22 de 11 de 2012). *Universidades Interculturales*. Recuperado el 5 de 11 de 2021, de www.redui.org.mx: <http://www.redui.org.mx/redui-red-de-universidades-interculturales/>

Regalado N. 2016. Gestión educativa para la transformación de la escuela. [Consulta 12 enero 2021]. Disponible en: <http://cilge.org/?p=101>.

Rodriguez Avendaño Alberto. (02 de 04 de 2013). *Definiendo gestión*. Recuperado el 12 de 08 de 2021, de <http://www.slideshare.net/albertorodriguezavendano1/analisis-del-termino-gestion-educativa>

Robbins Stephen & DeCenzo David. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Pearson.

Romero,D.(2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista iberoamericana de psicología*, 27-38. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4905161.pdf>

Saldañas Rosas Alejandro. (2008). La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana. *Revista CPU-e Revista de Investigación Educativa, Enero-Junio*, 1,20.

Sander, B. (12 de 06 de 1994).Gestión educativa y calidad de vida. *Educación, II*(118), 34-49. Recuperado el 12 de 09 de 2021, de http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/notas.aspx#4

Simon, Herbert (1979). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Buenos Aires. Aguilar

SEP. (17 de 3 de 2019). *Secretaría de Educación Pública*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de

http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.UM6TFqx4ySo

SEP. (13 de 06 de 2020). <http://www.ses.sep.gob.mx>. Recuperado el 07 de 06 de 2021, de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP#.VH8syslGvWU

Schmelkes del Valle Silvia. (2009). *Investigación escolar y gestión escolar*. Distrito Federal: Editorial SEP.

Stoner Jim & Freeman Edward. (2006). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.