



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: IX

Número: 1

Artículo no.:8

Período: Septiembre, 2021

TÍTULO: La gestión educativa, disciplina con características propias.

AUTORA:

1. Dra. Hilda Flores-Flores.

RESUMEN: El artículo es una revisión teórica que tiene como objetivo mostrar las características halladas como propias de la gestión educativa. Se muestran los escenarios históricos-contextuales que dieron origen a su estudio en Estados Unidos y España, y que permiten su proliferación en América Latina, y posteriormente en México, como una herramienta de apalancamiento para evaluar y mejorar la calidad educativa. La metodología de construcción del estado del arte se basó en el desarrollo de las fases heurística, hermenéutica y holística. Se concluye que la gestión educativa no está separada de la administración sino es un elemento adaptado a la época en la cual se vive y que reclama la mejora de los servicios educativos.

PALABRAS CLAVES: gestión educativa, administración educativa, calidad, antecedentes.

TITLE: Educational management, discipline with its own characteristics.

AUTHORS:

1. Dra. Hilda Flores-Flores.

ABSTRACT: The article is a theoretical review that aims to show the characteristics found to be typical of educational management. The historical-contextual scenarios that gave rise to its study in the United States and Spain are shown, and that allow its proliferation in Latin America, and later in

Mexico, as a leverage tool to evaluate and improve educational quality. The state-of-the-art construction methodology was based on the development of the heuristic, hermeneutical and holistic phases. It is concluded that educational management is not separate from administration but is an element adapted to the time in which we live and that demands the improvement of educational services.

KEY WORDS: educational management, educational administration, quality, background.

INTRODUCCIÓN.

De manera involuntaria las instituciones de cualquier nivel educativo se encuentran inmersas en un contexto global marcado profundamente por un enfoque económico y de mercado, que influyen en su toma de decisiones y que modifican su forma de trabajo y organización. Álvarez (2009) afirma que a partir de la segunda mitad del siglo XX, la sociedad global y los sistemas educativos se han visto en la necesidad de repensar y rediseñar sus paradigmas de organización y gestión, esto a consecuencia de revolución en la información, el desarrollo en las comunicaciones, el colapso en los sistemas socialistas y la recesión económica provocada por el modelo neoliberal.

Vale la pena recordar, que el neoliberalismo es una corriente político-económica a favor de la propiedad privada y el libre comercio, dejando al Estado como regulador de estas prácticas, más no como interventor y si ha de serlo deberá ser de la manera más mínima (Harvey, 2007); esto implica que el Estado estará a favor de emitir políticas públicas que ayuden a los empresarios a mejorar la economía, todo bajo el discurso de una mejor calidad de vida para el ciudadano. Todas estas condiciones han generado nuevas demandas en los sistemas educativos que suponen cambios estructurales en las políticas educativas y en las estructuras de gestión de los centros educativos.

Estos cambios han sido el marco de constantes reformas educativas, no solo en países desarrollados como Estados Unidos y países de Europa, sino también en la mayoría de los países latinoamericanos.

Braslavsky y Cosse (2006) comentan que para el caso de América Latina la década de los ochentas representa el inicio de políticas y estrategias para la descentralización de la educación y la desconcentración de funciones, cuyo discurso estuvo muy bien fundamentado, pero que su objetivo final fue mejorar el equilibrio fiscal del estado. Igualmente, Braslavsky y Cosse (2006) reconocen que como resultado de los procesos de transformación ocurrieron dos situaciones diferenciadas. Por un lado, algunas instituciones comenzaron a gestar nuevos procesos de autonomía institucional, tomando decisiones sobre aspectos curriculares y de gestión. Por el otro, un número mayor de instituciones consolidó su estilo de funcionamiento rutinizado de actividades, contribuyendo a su deterioro.

En México, los cambios han sido en materia de reformas educativas cuya intención es promover mejores condiciones de aprendizaje y de infraestructura, todo al amparo y promoción de la calidad educativa; sin embargo, para promoverla, se necesita modificar la manera de administrar las organizaciones educativas, haciendo uso de la gestión educativa.

Es así que la gestión y la calidad educativa crean un vínculo para mejorar los sistemas educativos de cualquier país. Incluso, Pla (2018) reconoce que la década de los ochenta representó suelo fértil para legitimar el discurso de la calidad al articularse con nociones de justicia social, siendo Delors (1996) y el libro titulado *La educación encierra un tesoro* el discurso hegemónico de la calidad educativa, en el cual se menciona una trilogía elemental para alcanzarla: la formación docente, las reformas a los programas de estudio, desde contenidos, métodos y materiales, y por último, la gestión escolar y del sistema educativo para hacerlo más eficientes y descentralizados.

El interés por realizar un análisis sobre la gestión educativa, sus características distintivas y sus antecedentes surge por dos razones. La primera, es la necesidad de diferenciar a la gestión de la administración, ya que es común encontrarlos como equivalentes (Rodríguez, 2009); sin embargo, existen grandes esfuerzos y discusiones por tratar de diferenciarlos, reconociendo que son términos

muy cercanos (Luévano y Ortega, 2012; Rodríguez, 2009), por lo que aquí se presentan a serie de argumentos que permitan definir y fundamentar a la gestión educativa como una disciplina con características propias, que necesita ser investigada para formar su campo disciplinario, pues no existe una universalidad en la gestión educativa; especialmente, para el caso latinoamericano que requiere de investigaciones contextualizadas acorde a su herencia social y cultural (García, 2004; Oplatka, 2019).

La segunda razón surge a consecuencia de que desde la década de los ochenta y noventa está en boga mejorar la calidad educativa y para hacerlo es necesaria una cultura de cambio institucional, a partir de un nuevo tipo de gestión educativa, que conlleve a mejorar la eficiencia, la eficacia, la productividad, y por ende, la calidad de las organizaciones educativas. Es por ello, que el principal propósito de la gestión educativa es la búsqueda de la calidad educativa, la cual representa el ascenso por un espiral infinito que conduce hacia la mejora permanente (Quintana, 2018).

Este artículo tiene por objetivo presentar las características propias de la gestión educativa, determinadas a posteriori de una revisión teórica iniciada desde la administración hasta transitar a la gestión educativa. Además, se realiza un recorrido histórico por Estados Unidos, España, América Latina y México para analizar las circunstancias que dieron origen a su estudio, así como los contextos bajo los cuales eclosionó.

DESARROLLO.

Referentes conceptuales.

De la administración a la administración escolar.

La administración, como antecedente primordial de la gestión, es una ciencia que ha cobrado mayor importancia tanto en su uso como en su investigación, a partir de la Revolución Industrial, hecho histórico que permitió el desarrollo económico de varias naciones, surge la necesidad de alcanzar altos niveles de producción con el uso eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Pineda-Henao y Tello-Castrillón (2018) brindan un análisis del concepto de la administración, donde concluyen que es una ciencia, una técnica y un arte. Ciencia porque se basa en principios, reglas y leyes que sirven para explicar e investigar las causas de ciertos efectos en las organizaciones; técnica, gracias a la combinación en el uso de herramientas o instrumentos administrativos con la habilidad de las personas para usarlos, y finalmente, arte puesto que resalta el papel de la experiencia, el talento personal y la tolerancia al fracaso.

La palabra administración viene de latín *ad* que significa dirección o tendencia y *minister* subordinación u obediencia, y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro; es decir, aquel que presta un servicio a otro (Chiavenato, 2006). Para Ramírez (2010), la administración se define como la acción de servir a otro, de cuidar de los bienes de otro, de encargarse de los asuntos del otro. La administración puede interpretarse como la sujeción de una persona a otra, lo que significa estar bajo las órdenes de alguien más, con la intención de alcanzar un objetivo.

Tal como lo comentan Villacis, Prado, Cedeño, & Morales (2018), la administración es una actividad que cualquier ser humano u organización lleva a cabo para realizar alguna acción, permitiéndole alcanzar sus objetivos, anhelos o metas en un tiempo determinado y que las acciones emprendidas sean consistentes con lo que se quiere alcanzar.

En la definición de Chiavenato (2006), la administración involucra hacer las cosas por medio de las personas, de manera eficaz y eficiente. Como es de observarse, este concepto involucra la eficiencia y la productividad; es decir, la relación de los insumos de entrada y los productos resultantes o las salidas, por lo que se puede percibir un carácter primordialmente industrial.

Por su parte, Ramírez (2010) comenta que para Henry Fayol, el principal representante de la administración clásica, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este es uno de los conceptos más importantes de la administración. Muestra de esto último es la definición de Chiavenato (2006) para quien la administración es el proceso de planear, organizar,

dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Esta definición corresponde a un enfoque neoclásico de la administración, en el cual las fases del proceso administrativo se redujeron sólo a cuatro, dejando fuera la fase de coordinar, la cual significa enlazar, unir y armonizar los actos y esfuerzos colectivos.

De estas definiciones, se puede hacer notar que la administración, primeramente es una práctica que realiza el ser humano empleando personas y respetando jerarquías; por esa razón, es una práctica social esquematizada. En segundo lugar, la administración combina el uso adecuado de herramientas administrativas con la habilidad humana, con la intención de hacer más eficiente el uso de los recursos sean humanos, materiales o tecnológicos. Por último, las definiciones consideran el proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar como parte inherente de la administración.

En el ámbito educativo, el cual nos ocupa, la administración ha permeado desde un enfoque utilitarista, lo cual significa que la escuela es una institución social creada para rendirle beneficios a ésta, comenta Sacristán (1990). El mismo autor señala que el éxito de la administración taylorista de la industria, -enfocada en el incremento de la productividad y la eficiencia-, es llevado por los grupos poder a los esquemas educativos, para aplicarse tanto en los procesos de enseñanza y aprendizaje como en la gestión de las organizaciones educativas, bajo el criterio de incrementar la eficiencia, permitiendo a los países alcanzar el desarrollo a través de la mejora de sus sistemas educativos.

La administración educativa tiene en esencia la misma definición de la administración: proceso de trabajo con y a través de la gente para alcanzar de manera eficiente el logro de las metas organizacionales (García, 2004). El objetivo de estudio, tanto en lo industrial como en lo educativo, es cumplir con los objetivos y metas institucionales; es decir, ser más eficaces, siempre con la ayuda de las personas con el propósito de alcanzar mayores beneficios a través del uso adecuado o eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos, -enfoque utilitario-.

Como es notorio, la administración se hace acompañar de la eficacia y la eficiencia. La primera, significa alcanzar los resultados u objetivos planeados; la segunda se refiere a hacer uso adecuado o racional de los recursos. Ambos términos también se pueden encontrar en algunas definiciones de calidad educativa e incluso en documentos internacionales (Pla, 2018). Muestra de ello, es la Declaración de Incheon, en cuyo texto se comenta la importancia que deberá otorgarse a la eficiencia, la eficacia y la equidad de sistemas educativos. Además, ambos términos son utilizados en demasía cuando de elevar la competitividad de los países se trata.

De regreso a la administración educativa, el trabajo de Martínez (2012) deja claro que esta focaliza su objeto de estudio en una visión de utilidad o ganancia, dejando de lado el fin último de la educación, brindar conocimiento. En consecuencia, Martínez (2012) comenta que el concepto de administración educativa es simplista, de corte empresarial y que al comercializar con el servicio educativo pierde el valor pedagógico, dando paso a la gestión educativa.

La gestión educativa.

La gestión educativa nace en un marco contextual, donde el movimiento neotaylorista no consiguió los resultados esperados: maximizar la eficiencia de los sistemas educativos y elevar el desarrollo económico de los países. Las limitantes principalmente fueron las restricciones al gasto público (Sander, 2016) y la presencia del nuevo enfoque de Calidad Total, el cual nace en Japón como una estrategia de competitividad para la empresa Toyota.

El enfoque por la calidad nace primero como una preocupación utilizar para estadística para hallar desviaciones o fallas en los procesos, y después, como una herramienta para elevar la competitividad de las organizaciones, a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y así llegar a la mejora continua; es decir, seguir mejorando en todas las áreas de la organización para alcanzar la calidad (Cano, 1998). La gestión de la calidad se convierte, en ese entonces, en la mejor respuesta a la crisis económica provocada por los tiempos de guerra, ocasionando un cambio de paradigma.

Chalmers (1982) comenta, al respecto de las crisis y los paradigmas, las revoluciones en la ciencia son causadas por épocas de crisis en el desarrollo de la ciencia. Más claramente, cuando el paradigma actual no responde a las condiciones del contexto, se opta por abandonarlo, provocando un cambio. Una revolución científica, llevará inevitablemente, al desarrollo y uso de un nuevo paradigma. Sin duda, esto ha sido lo ocurrido entre la administración y la gestión; un cambio de paradigma.

A nivel global, Pozner (2000) a través del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO, señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico- prácticos integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, al interior del sistema educativo para atender las demandas sociales hacia a la educación. La gestión educativa requiere de la participación e impulso de un liderazgo académico, este concepto y su aplicación eficaz permite transitar exitosamente por los proceso de cambio y repercute en la mejora de la gestión de las organizaciones (Reyes, Trejo, y Topete, 2017).

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

Díaz y Delgado (2014) brindan otra definición muy completa, diciendo: “La gestión educativa es un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad...” (p. 81).

La conceptualización de Díaz y Delgado (2014) permite iniciar con tres de las primeras características identificadas como propias de la gestión: el proceso sistémico, mejora de las organizaciones y los procesos participativos. El proceso sistémico hace referencia a la mirada de un todo subdividido en

partes más pequeñas, y en las que algún tipo de actividad en ellas puede incidir positiva o negativamente en la organización educativa. Pensemos, por ejemplo, en fichas de dominó estratégicamente ordenadas una tras otra, todas forman un sistema, si una ficha cae causará la caída de todas las demás en un movimiento en serie, esto ejemplifica de manera sencilla lo que es un sistema. La organización educativa es un sistema subdividido en partes más pequeñas que se configuran para alcanzar objetivos previamente planteados. Incluso, la propia organización educativa está inmersa en un sistema social, cultural y político.

En lo que concierne a la mejora de las organizaciones, este se refiere a realizar la mejora una perspectiva de continuidad, conocida como mejora continua, tal como la establece el enfoque de Calidad Total.

Desde la mirada de Quintana (2018), la mejora continua está representada por espirales continuas e inacabadas, donde cada espiral representa una fase y su alcance dependerá de la madurez institucional y de la gestión realizada para activarla. Mientras que para Pla (2018), la mejora continua son una serie de círculos que vuelven una y otra vez, elevando un poco más los nuevos parámetros. El objetivo de la mejora continua es lograr la calidad; es este caso, la calidad educativa, que para Pla (2018) se entiende como una sensación de que es para siempre, un *ad eternum*, una escalera infinita.

En relación a los procesos participativos es pertinente aclarar que el establecimiento, ejecución y control de los objetivos y metas requiere de la colaboración e involucramiento de todos los miembros de la organización educativa. Ramírez y Chica (2017) aseguran, que la gestión educativa debe restituir la posición del sujeto al interior de la organización educativa, transitando de la gestión como sustantivo hacia el gestionar como verbo. En consecuencia, la gestión no es un proceso autocrático de decisiones, ni mucho menos de mando, sino que es un proceso que requiere de la participación de todos los involucrados en la organización educativa, lo que García (2004) entiende como participación democrática; es decir, la participación en la administración por los administrados.

Mientras que para Sander (2016), la participación involucra también a los ciudadanos, con el objetivo de lograr mayores niveles de autonomía y descentralización administrativamente hablando. En consecuencia, comenta el autor, en la administración de las instituciones educativas es requisito indispensable la participación de los ciudadanos para elevar los niveles de calidad, lo que él llama participación democrática.

El involucramiento de tantas personas en la gestión requiere inevitablemente del uso de procesos de planificación para ejecución de las acciones encaminadas al cumplimiento de objetivos, como tal el proceso administrativo. A partir de esto, se puede decir, que la gestión es un proceso que connota acciones de planificación y de administración (Díaz y Delgado, 2014), haciendo de la administración un competente de la gestión (García, 2004; Ramírez, 2016).

Un agente importante para el aseguramiento de los objetivos planeados al interior de la organización educativa es el líder. La presencia de un liderazgo de carácter democrático, participativo y con rostro humano. Un liderazgo que convoque a las personas, donde estas se sientan empoderadas intelectualmente, valoradas y reconocidas, además que motive a lograr verdaderos cambios institucionales a través de la participación colegiada (Reyes et al., 2017)

La capacidad de adaptación es otra de las características propias de la gestión, ya que por haber nacido en un contexto nuevo (Sander, 2016), se adecua a las realidades actuales (Ramírez, 2016). Su capacidad adaptativa le permite interactuar con los nuevos escenarios para responder a las necesidades sociales en busca del cambio y la mejora permanente o continua (Jurado, Leal, Leguizamón, y Sánchez, 2011; León, 2016). Esta característica es relevante dado que el cambio es un fenómeno creciente desde la década de los noventa y que aún afecta a los sistemas educativos, orillando a las escuelas a identificar estrategias direccionadas hacia la codecisión, la efectividad y la productividad (Balikçi, Akbasli, Sahin, y Kiliç, 2017). La capacidad adaptación e interacción con el

contexto le permite a la gestión liderar procesos de anticipación, transformación e innovación (de Donini y Donini, 2003).

La gestión educativa: Un recorrido por la historia.

Es por ello, que a continuación se presenta su evolución histórico-contextual, comenzando por Estados Unidos, seguido de España, y finalizando con México. Se toman en cuenta estos países, debido a que el primero de ellos es donde nace la gestión gracias a su entorno cambiante y a las necesidades presupuestarias; el segundo por su énfasis en la formación de sus directores educativos, y finalmente, el tercero es considerado por las reformas en torno a la gestión en pro de la calidad educativa.

Estados Unidos, década de los sesenta.

Antes de comenzar con el recorrido histórico de la gestión educativa, vale la pena recordar que la década de los sesenta fue una de las décadas más convulsionadas en la historia norteamericana (de los Ríos, 1998), gracias a la presencia de movimientos sociales, feministas e incluso raciales. En el aspecto económico, Estados Unidos, presenta un crecimiento importante, obtenido de la Segunda Guerra Mundial; esta situación llevó a la sociedad hacia una prosperidad nunca antes vista- e incluso creída infinita-, lo que le permitió preocuparse y actuar en pro de su innovación y cobertura escolar, con el objetivo de asegurar una mayor y mejor competitividad ante el mundo.

El concepto de gestión educativa data de los años sesenta y nace precisamente en Estados Unidos (Casassus, 2000). Durante aquella década, el ámbito educativo centró su atención en la innovación educativa, cuyo propósito era estar a la cabeza en la competencia con los rusos en el viaje hacia la luna. Incluso, Tedesco (1995) comenta que la inauguración del primer satélite soviético generó en el gobierno americano un exagerado esfuerzo por mejorar su situación competitiva, incrementando la inversión en el gasto educativo. Inclusive los gastos por alumno se triplicaron entre 1960 y 1988, a

causa de que el número de alumnos por clase se redujo y se contrataron a docentes más experimentados y educados, provocando que la tasa promedio alumno/docente se redujera de más de 28 (veintiocho) a menos de 18 (dieciocho) alumnos por maestro.

También, los gastos educativos se reflejaron en la ampliación de la cobertura escolar, lo que permitió dejar atrás la concepción de la educación como un producto de elite sólo alcanzable para quienes tuvieran la posibilidad económica de adquirirla, convirtiéndola en un producto masificado. Así, por ejemplo, la mujer tuvo acceso a la educación pública, permitiéndole modificar su rol y su participación en la sociedad (de los Ríos, 1998). Gracias al modelo de bienestar, característico de la época, también se les permitió su acceso a la educación pública a los soldados que prestaron sus servicios durante el período bélico.

A pesar del incremento en los gastos educativos y de los esfuerzos por ampliar cuantitativamente la cobertura de la educación, no se produjo una mayor competitividad en el país, rompiendo con la hipótesis de que a mayor nivel educativo mayor productividad y mayor participación social (Fullan, 2002; Tedesco, 1995). Lo pertinente, fue entonces, dejar de lado el enfoque keynesiano de la economía, y disminuir los desembolsos de dinero, encaminando reformas hacia una administración más eficiente de los recursos educativos, sobre todo de los económicos; cambio que de apoco se hizo global.

El enfoque de eficiencia de los recursos permitió el desarrollo de innovaciones tecnológicas y organizativas (Fullan, 2002). En las primeras se amplió el uso de la enseñanza por medio de la televisión, y en las segundas, se comenzó a gestar la gestión educativa a través de una organización más flexible y preocupada por la calidad de los resultados de aprendizaje (Álvarez y Topete, 2004). Con respecto a los resultados, Tedesco (1995) comenta que estos, en definitiva, están asociados a factores institucionales de las organizaciones educativas, por lo que si se trata de disminuir la cantidad de dinero que se gasta, es necesario que las instituciones educativas cuenten con un proyecto

pedagógico, un líder eficaz, trabajo en equipo y el valor de la responsabilidad por los resultados. Estos factores fueron los que se comenzaron a gestar a partir de la década de los sesenta, a través de cambios en las políticas públicas.

España, década de los ochenta.

Después de su aparición en Estados Unidos, el estudio de la gestión también fue interés de estudio para los países europeos. A diferencia del enfoque económico y de eficiencia que tuvo en el país del norte, en Europa su desarrollo fue más de carácter formativo. La importancia de la formación profesional para la gestión de instituciones educativas fue descubriéndose de a poco en diferentes países durante las últimas décadas del siglo XX y la primera década del siglo XXI. Originalmente, se otorgaba como un elemento de los programas de formación inicial de profesores, bajo la modalidad de organización escolar (Álvarez, Topete y Abundes, 2011).

Álvarez, et al. (2011) puntualizan que a inicios de los años ochenta, países como Francia, Inglaterra, Suecia y posteriormente España, decidieron establecer políticas orientadas hacia la oferta de oportunidades de formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares, promoviendo su profesionalización, bajo modalidades apropiadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo. El director es el representante de la gestión en las organizaciones educativas, él mediante un plan establece las directrices que regirán y dirigirán a la institución (Merchán, 2012). Esta perspectiva es la que permitió, y en la actualidad, continúa haciéndolo, el desarrollo de la gestión educativa en ese continente.

Como muestra de la importancia que le dieron los países europeos al estudio y desarrollo de la gestión educativa, países como Francia, Inglaterra y Suecia establecieron concursos de selección de aspirantes a cargos directivos. Estos concursos tenían como prerequisites la formación profesional como docentes y la experiencia docente en las instituciones educativas, pero estaban orientados hacia la valoración de habilidades y aptitudes para el ejercicio de los cargos directivos. Aquellos que

resultaban con mejores habilidades y aptitudes eran seleccionados para los cargos directivos (Álvarez et al., 2011). No satisfechos con la selección esmerada de los aspirantes a directivos, en estos países se establecieron, además, diferentes programas de formación específica para la gestión de los maestros o profesores que resultaron seleccionados.

Esto da correspondencia al hecho de que la gestión educativa incluyó, y lo sigue haciendo, el estudio del liderazgo educativo (Oplatka, 2019), con la intención de desarrollar la habilidad en los sujetos que dirigen las organizaciones educativas, y por supuesto, a los maestros, haciéndolos partícipes del proceso participativo y democrático.

El caso de España fue un tanto distinto, en este país comentan Álvarez, et al. (2011), durante la segunda mitad de los años ochenta, se realizó una investigación que consideró una muestra nacional cruzada y estratificada por provincias, al realizar un análisis comparado de la calidad de la educación básica de los centros públicos y privados se descubrió que las variables que explicaban las diferencias en los niveles de calidad de ambos tipos de escuelas, estaban altamente relacionados con la formación para la gestión, el proyecto escolar, la participación social en la educación y un ejercicio de la gestión orientado hacia el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios educativos.

En consecuencia, España hizo obligatorio para los directivos de las escuelas públicas la formación en gestión de centros escolares, el desarrollo colegiado del proyecto escolar y la participación social en la educación; de esta manera, la puesta en práctica de la formación permitiría la promoción de la acción educativa con el propósito de promover la mejora de la calidad de los servicios educativos. Estas acciones que parecieran simples permitieron a España el desarrollo de investigaciones educativas en materia de gestión educativa con mayor importancia.

América Latina.

Antes de analizar el caso de México es necesario revisar el interés por la investigación de la gestión educativa en los países de América Latina, pues esta se ha incrementado. La gestión educativa se

visualiza como un modelo capaz de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones educativas, y en consecuencia la calidad educativa. Para Chacón (2014), la evolución de la gestión educativa en América Latina data de la década de los ochenta, aunque varios autores (Casassus, 2000; Cassasus, 1999; Solano, 2005) reconocen modelos de gestión presentes desde la década de los cincuenta.

Pero en este apartado se analiza el estudio de la gestión educativa a partir de la década de los ochenta como un modelo reproductivo y de carácter descendente, la nueva forma de organización y administración educativa implementada por los Estados Unidos, que se sustentaba en los movimientos internacionales de la administración para el desarrollo, la economía de la educación, la planificación de los recursos humanos, las teorías del capital humano y la inversión en el ser humano en espera de tasas de rendimiento individual y social fue replicado en América Latina (Sander, 2002). La crisis de la década de los ochenta provocó deterioros de la infraestructura educativa, y aunque los esfuerzos por ampliar la cobertura siguieron presentes, se hizo más evidente la inequidad social en cuanto a las posibilidades de acceso a la educación, el deterioro salarial y de descenso en los niveles de vida (Solano, 2005). Durante esta década, la manera de presupuestar el gasto público se modificó. Cambiando de un modelo de gestión prospectivo a uno estratégico. La visión estratégica permite a las organizaciones educativas analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, poniendo en relieve su misión y visión (Casassus, 2000).

En consecuencia, la educación se descentralizó, lo cual significó la transferencia del poder del Estado y de sus obligaciones a los gobiernos locales, lo que incluyó una mayor participación del sector privado. La descentralización de los servicios educativos, tenía el propósito de obtener mayores y mejores resultados con una menor inversión económica que permitiera desahogar los gastos públicos en educación (Braslavsky & Cosse, 2006).

De manera similar a lo ocurrido en el norte del continente, el crecimiento obtenido durante los años sesenta y setenta tuvo un alto costo económico, comenta Sander (2002), ya que con el agotamiento de los recursos financieros y el creciente estrangulamiento interno causado por el endeudamiento externo, trajo como consecuencia que los beneficios fueran menores a los gastos causados. Así, los hechos demostrarían que la inversión en la educación no había producido los dividendos esperados en términos de crecimiento económico y progreso tecnológico, y mucho menos, en términos de desarrollo humano sostenible con equidad social.

Fue así como la década de los ochenta, marcó una época de enormes cambios, tanto en lo educativo como en lo económico. Para la escuela y la educación comenzaron a desarrollarse planteamientos sobre descentralización, autonomía, participación social en políticas educativas todo en pro del mejoramiento de la calidad educativa (Solano, 2005). Mientras en que lo económico, el proceso de transnacionalización de las economías generó un marco macro propicio donde la educación fuese la vía de transformación hacia países más productivos y globalizados (Solano, 2005).

Ya en los noventa, el éxito de filosofías de calidad en el sector empresarial se hace extensivo al ámbito educativo. La visión de la calidad total en el sistema educativo “se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos”, además de desarrollar un sistema de mediciones y de evaluación (Cassasus, 1999, p. 22-23). Esta visión está inspirada en el mejoramiento continuo empleado sobre todo en la industria automotriz y desarrollado por Joseph Juran, Edward Deming y Phillips Crosby (Cassasus, 2000) al oriente del mundo.

México, década de los noventa hasta el 2020.

Para el caso de México, la preocupación por la gestión educativa se presenta a través del documento titulado Modelo de Gestión Educativa Estratégica, que constituye una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión y la mejora del logro educativo (SEP, 2010).

En el mismo documento, se reconoce la preocupación por la calidad educativa iniciada en la década de los ochenta, gracias a los trabajos de Carlos Muñoz Izquierdo en el Centro de Estudios Educativos. En ese primer momento, la atención estaba puesta en mejorar el rendimiento de los sistemas educativos, a partir de una visión también empresarial, la correlación existente entre los insumos empleados y los productos obtenidos. La influencia de Muñoz Izquierdo sobre la educación mexicana fue muy marcada, su visión de calidad incorpora cantidad sobre calidad; privilegiando la cobertura sobre la eficiencia de los servicios que se ofrecen (SEP, 2010).

En el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2010), también se reconoce que durante la década de los noventa, y gracias a las políticas y estrategias implementadas, la ampliación de la cobertura alcanzó grandes resultados, entre ellos el incremento de la matrícula, el descenso del analfabetismo y el incremento de la escolaridad promedio de la población, sin embargo, y a pesar de estos resultados, la calidad de la educación no mostró altos indicadores, pues el rendimiento escolar y la eficiencia terminal no daban muestra de avances de carácter cualitativo de la educación.

En años más recientes, la reforma educativa mexicana implementada en 2013 elevó a nivel constitucional la obligación del estado de brindar educación de calidad. Teniendo como consecuencia la emisión del Modelo Educativo para la educación obligatoria (SEP, 2017), donde uno de sus ejes coloca la escuela al centro, lo que significa la priorización del logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, y para lo cual es necesario pasar de un sistema educativo horizontal, en lugar de una

vertical. Un sistema educativo horizontal brinda a las escuelas mayor autonomía de gestión, explicando este último término como la oportunidad de brindar mayores capacidades, recursos y facultades en cuanto a: plantillas de maestros y directivos, liderazgo directivo, trabajo colegiado, menor carga administrativa, infraestructura digna, acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, conectividad, un presupuesto propio, asistencia técnico–pedagógica de calidad, y mayor participación de los padres y madres de familia. Igualmente el Modelo Educativo enfatiza la necesidad de la formación en gestión de los directivos.

Los cambios en el ámbito educativo aún siguen ocurriendo tanto en temas de calidad como en los de gestión. En el caso de la calidad, el cambio ha sido en la sustitución del vocablo calidad por excelencia educativa en la Constitución Política de México. La palabra excelencia educativa es entendida en términos de “mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos” (Diario Oficial de la Federación., 2019).

En materia de gestión, después de las elecciones de 2018, la nueva administración sexenal ha implementado una nueva política educativa titulada la Nueva Escuela Mexicana, en la cual considera que México enfrenta una serie de modificaciones importantes en todo su sistema educativo, entre ellas la creación de nuevas universidades públicas, el fortalecer la relación con los padres de familia, la capacitación docente, entre otros. Por estas razones el gobierno mexicano, en específico la Secretaría de Educación Pública, solicitó apoyo técnico al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para desarrollar documentos analíticos en materia de gestión con miras a presentar recomendaciones sobre las políticas que conduzcan la vida educativa de México.

En consecuencia, en el año 2019 y como un acuerdo de Cooperación Técnica (CT) para la implementación de la “Nueva Escuela Mexicana” del sexenio del Presidente Andrés Manuel López Obrador, el BID apoyó el “impulso a la mejora en el Sistema Educativo Mexicano (SEM) para lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, especialmente en aquello

relacionado con la implementación de la Nueva Escuela Mexicana (NEM)” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019, p. 1). Entre los objetivos específicos que persigue el acuerdo CT son: i) identificar los desafíos y oportunidades del enfoque de equidad educativa, y ii) apoyar la exploración de mejores técnicas relacionadas con la gestión escolar.

Estrategia metodológica.

Este artículo nace a partir de la construcción del estado del arte de la gestión educativa. La construcción del estado del arte se basó en el desarrollo de las fases heurística, hermenéutica y holística. Durante la fase de acopio de información, el periodo de búsqueda utilizado fue del 2008 a 2018; sin embargo, existen autores de periodos anteriores que fue imprescindible citarlos. Las indagaciones fueron realizadas en bases de datos: Dialnet, Ebsco Host, Scopus, Google Académico; redes académicas, como Researchgate; bibliotecas electrónicas como el caso de Scielo; portales de acceso, como el Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (CONRICYT) y en revistas indizadas en Open Access como Redalyc.

El análisis de la información, la fase hermenéutica se realizó con ayuda de una matriz de organización, que permite avanzar en el análisis particular de un texto y en la integración de varios de ellos a partir del uso de indicadores (Jiménez, 2009). También se realizaron cuadros sinópticos realizados con ayuda de X-Mind. De la fase holística, se obtuvo que la gestión educativa tiene características propias y que su origen está enmarcado por factores macro, como el neoliberalismo y el libre comercio. Igualmente, su desarrollo y proliferación en diversas regiones del mundo obedece a una serie de eventos contextuales y de políticas orientadas mejorar el gasto público, las oportunidades de formación en directivos a través de la promoción del liderazgo educativo, todo esto con el objetivo de mejorar la calidad educativa.

CONCLUSIONES.

A manera de conclusión, la gestión educativa proviene de la administración y es un campo de estudio emergente que requiere de la realización de investigaciones educativas que le permitan afianzar sus características como propias y particulares. Estas características responden a un cambio de época y de paradigmas educativos y administrativos de las organizaciones educativas.

Entre las características encontradas, se pueden resumir las siguientes: la visión del enfoque sistémico de las organizaciones educativas donde cada área forma parte de un todo que contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados. La mejora continua como una espiral de ascenso para lograr la calidad educativa. La participación democrática de los sujetos (directivos, docentes, alumnos, padres o la comunidad) y a su involucramiento en los procesos. El ejercicio de un liderazgo que motive a las personas y al mismo tiempo estas se sientan empoderadas. Todas estas características corresponden a los contextos cambiantes y demandantes de instituciones educativas enfocadas en el mejoramiento de los servicios educativos, mejora continua y calidad.

Entendiendo calidad educativa como aquella que permite alcanzar niveles de máximo logro de aprendizaje en los alumnos, pero además la calidad también es entendida en términos de eficiencia, eficacia, equidad, pertinencia y relevancia de la educación (Pla, 2018), permitiendo a la gestión educativa promover la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, todo en pro de la conducción al logro de la calidad educativa.

Es importante destacar, que la característica del liderazgo educativo, fue una de las más investigadas en España y otros países de Europa. La razón está dada en que es el líder educativo, sea director o docente, quien tiene la capacidad de motivar y movilizar a las demás personas de las organizaciones educativas al cambio y la mejora continua, con el objetivo de alcanzar indicadores de eficiencia y eficacia, pero sobre todo indicadores que den muestra del logro de los aprendizajes.

Entonces, la calidad educativa y la gestión están vinculadas por el ejercicio del liderazgo. Un liderazgo de carácter democrático, que permita la participación de todos los integrantes, directivos y docentes.

En el abordaje de los antecedentes históricos de la gestión educativa se halla a los Estados Unidos como país pionero en investigaciones referentes al tema, y cuya gestación se traspone con los antecedentes de la calidad en la década de los sesenta. Posteriormente, el interés por los eficientes resultados alcanzados por la gestión educativa provoca su adopción en Europa, principalmente por España, país preocupado por la formación de los directivos en temas de gestión lo que les permite el desarrollo de proyectos participativos para la promoción de la calidad educativa.

En el caso de América Latina, la influencia de los países desarrollados permitió el desarrollo de la gestión educativa como un motor de transformación de los sistemas educativos; transformación que viaja hacia planos donde la descentralización, la autonomía y la participación social permitan el mejoramiento de la calidad educativa (Solano, 2005), y por supuesto, de la competitividad global para los países en desarrollo.

Para el caso de México, el discurso que rodea a la gestión la expone como la oportunidad de brindar mayores capacidades, recursos y facultades, a través de la actualización y formación de maestros y directivos, la oportunidad de mejorar su infraestructura con la participación privada y de los padres de familia y comunidad, el ejercicio de trabajo colegiado de los maestros, el cual debe ser dirigido por el liderazgo del directivo, el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación.

Finalmente, la gestión educativa también permite asegurar la calidad de la educación, a través de la mejora de las organizaciones educativas, la formación, desarrollo y supervisión del personal docente, pues la gestión es un espacio de promoción de participación de los administrados, a través del ejercicio del liderazgo participativo y democrático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Álvarez, I. (2009). Desafíos de innovación y gestión en la educación básica. En *Cultivar la innovación. Hacia una cultura de innovación*. (pp. 137–162). México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de <http://biblio.upmx.mx/textos/21944.pdf>
2. Álvarez, I., & Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica . Conceptos básicos , criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXIV(3), 11–36.
3. Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (2011). *El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. En XI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf
4. Balikçi, A., Akbasli, S., Sahin, M., & Kiliç, M. (2017). The Change Process at Schools Based on the Variables of School Administrators and Environment. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12), 2178–2185. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.051207>
5. Braslavsky, C., & Cosse, G. (2006). Las actuales reformas educativas en América Latina: cuatro actores, tres lógicas y ochos tensiones. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación.*, 4(2e), 1–26.
6. Cano, E. (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa. La Muralla*. Madrid, España.
7. Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). (*Versión preliminar*). UNESCO, 1–25.
8. Cassasus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En *La gestión: en busca del sujeto* (pp. 13–28). Chile: UNESCO-SANTIAGO.
9. Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia Año*, 20(2), 150–161.

10. Chalmers., A. (1982). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?*. México: Siglo veintiuno editores.
11. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw Hill.
12. De Donini, A., & Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano. Argentina.* Recuperado de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf
13. De los Ríos, P. (1998). Los movimientos sociales de los años sesentas en Estados Unidos: un legado contradictorio. *Sociológica*, 13(38), 13–30. <https://doi.org/Sociologica>
14. Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Ediciones UNESCO.
15. Diario Oficial de la Federación. (2019). Diario Oficial de la Federación 15/05/2019. Recuperado el 24 de octubre de 2019, de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15%2F05%2F2019&print=true
16. Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación (tesis de maestría)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf.
17. Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1–2), 1–14. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41935/23925>
18. Galaz, A. (2019). Evaluación del desempeño docente en Chile y México. *Perfiles educativos*, XLI(163), 156–176.

19. García, J. M. E. (2004). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en México y Estados Unidos. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, (May), 11–52. Recuperado de http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/bitstream/987654321/25206/1/2004-26-1-articulo_ensayo1.pdf
20. Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid España: Ediciones Akal. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EMduN4ZDNAUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=neoliberalismo&ots=cLzY0uKR3Q&sig=Xdsup23aFfEEOQSzK_5NidT0FWM#v=onepage&q=neoliberalismo&f=false
21. Jiménez, M. S. (2009). La construcción del estado del arte en la formación para la investigación en el posgrado en educación. En Á. Diaz-Barriga & T. Pacheco (Eds.), *El posgrado en educación en México*. (pp. 1–32). México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad (IISUE), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
22. Jurado, S., Leal, N., Leguizamón, I., & Sánchez, J. (2011). La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología.*, 2, 220–235. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=517751800016>
23. León, H. (2016). Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente. *Revista Gestión de la Educación*, 6(1), 23–52. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i1.22719>
24. Luévano, H. y Ortega, F. (2012). La gestión en la educación media superior. *Primer Congreso Internacional de Educación.*, 1019–1028.
25. Martínez, L. (2012). *Administración educativa* (Red Tercer). México: Red Tercer Milenio.
26. Merchán, F. J. (2012). La introducción en España de la política educativa basada en la gestión empresarial de la escuela: el caso de Andalucía. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*,

20(32), 1–12.

27. Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196. <https://doi.org/10.14244/198271993072>
28. Pineda-Henao, E. F., & Tello-Castrillón, C. (2018). ¿ Ciencia, técnica y arte?: análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología.*, 10(4), 119–135. Recuperado de <http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/view/605/pdf>
29. Pla, S. (2018). *Calidad educativa*. (Primera ed). México: IISUE educación.
30. Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) UNESCO.
31. Quintana, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
32. Ramírez, B., & Chica, M. (2017). Horizontes críticos de la gestión escolar: perspectiva latinoamericana. *Aula. Revista de pedagogía de la Universidad de Salamanca*, 23, 149–157. <https://doi.org/10.14201/aula201723>
33. Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración* (Tercera ed). Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=zXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ramírez+Cardona+Carlos.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjniOWx3N7hAhVKA6wKHSuGDr8Q6AEIKTAA#v=onepage&q=Ramírez+Cardona+Carlos.&f=false>
34. Ramírez, S. (2016). Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twilight, circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez , para la evaluación del desempeño docente. *Revista Gestión de la Educación*, 6, 59–82. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25489>

35. Reyes, V., Trejo, M. del C., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
36. Rodríguez, M. (2009). *La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente: un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del estado de Michoacán. (Tesis de maestría)*. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/2050#.Wr1XxojwZPY>
37. Sacristán, J. G. (1990). *La pedagogía por objetivos: obsesión por la eficiencia*. (Sexta edic). Madrid: Morata.
38. Sander, B. (2002). Políticas públicas y gestión educativa en América Latina: discurso global y realidades locales. *Revista Pensamiento Educativo*, 31(2), 13–30. Recuperado de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/227/480>
39. Sander, B. (2016). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *La educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(1-3 123-25), 29–40. Recuperado de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTION_EDUCATIVA.pdf
40. SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.EL_MODELO_DE_GESTION_EDUCATIVA ESTRATEGICA.pdf

41. SEP. (2017). *Modelo educativo para la educación obligatoria*. (Primera ed). México: Secretaría de Educación Pública (SEP).
42. Solano, J. (2005). Educación y gestión en América Latina. *Revista Electrónica Educare*, 8, 49–57. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1265>
43. Tedesco, J. C. (1995). Tendencias actuales de las reformas educativas. *Estudios*, 0(5), 85–92. <https://doi.org/10.31050/1852.1568.n5.14116>
44. Villacis, A. E., Prado, S. E., Cedeño, J. A., & Morales, L. L. (2018). Administración, una herramienta de la planificación. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el conocimiento*, 2(1), 737–751. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.737-751>

DATOS DE LA AUTORA.

1. Hilda Flores-Flores. Doctora en Educación. Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala, México. Correo electrónico: hildaflores2503@gmail.com

RECIBIDO: 5 de mayo del 2021.

APROBADO: 10 de julio del 2021.