



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA  
2002**

**LÍNEA GESTIÓN EDUCATIVA**

**Equipo de diseño:**

Carlos Tomás Pérez Vélez  
Guadalupe Mora Tufino  
Rafael Sánchez Avilez  
Patricia Serna González  
Isaac Reyes Mendoza  
María Mercedes Torres Estrella  
Lucía Rivera Ferreiro  
Azurena Molina Molas  
Sergio Hernández Matias  
Leonel Herrera García  
Jesús Eliseo Ríos Durán  
Felisa Ayala Sánchez  
Guadalupe Gómez Malagón  
Rosalinda Sánchez Reyna  
Genaro Luna Haro  
Gregorio Osorio

México, D. F. Febrero de 2002.

## CONTENIDOS

### PRESENTACIÓN.

#### I. FUNDAMENTACIÓN DE LA LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA.

1. Justificación.
2. La formación para la gestión en la UPN.
3. Fundamentación teórica.
  - a) Génesis de una fundamentación .
  - b) Hacia la construcción de la noción de gestión educativa.

#### II. PERFIL DE LA LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA.

1. Perfil del gestor educativo.
2. Competencias a desarrollar en la línea específica de G.E.

#### III. CURSOS DE LA LÍNEA EN GESTIÓN EDUCATIVA.

1. Mapa Curricular
2. Presentación general de los cursos de la línea.
3. Ubicación de los cursos por campos de competencias.
  
4. Programas Indicativos
  - 4.1. Enfoques y dimensiones de la gestión educativa.
  - 4.2. Teoría de la Organización.
  - 4.3. Desarrollo Organizacional.
  - 4.4. Políticas Educativas y Marcos Normativos.
  - 4.5. Enfoques de la Calidad.
  - 4.6. Diagnóstico Institucional
  - 4.7. Diseño de Proyectos Educativos Institucionales.
  - 4.8. Análisis Institucional.
  - 4.9. Comportamiento Organizacional y Liderazgo.
  - 4.10. Organizaciones para el aprendizaje.
  - 4.11. Elementos del diseño de Políticas Públicas.
  - 4.12. Participación Socio-Cultural
  - 4.13. Seminario de Titulación I
  - 4.14. Seminario de Titulación II

#### IV. ANEXOS

## **PRESENTACIÓN.**

El presente documento se elabora con la intención de presentar la propuesta curricular de la Línea Específica de Gestión Educativa como parte del programa de la Licenciatura de Intervención Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional.

En un primer apartado se presenta una justificación que pretende fundamentar las razones por las cuales se considera necesario una línea específica como esta, analizando la conjugación de variables y condiciones del contexto que en constante transición demanda profesionales en el campo de la Gestión Educativa. Por otro lado se presenta una sustentación que sintetiza la experiencia que desde diversos programas de formación, investigación y divulgación del conocimiento que en el campo han venido desarrollando diversos grupos de la UPN desde años atrás. Adicionalmente se ha considerado necesario explicitar brevemente las conceptualizaciones a partir de las cuales se construyó la propuesta curricular de la línea.

Un segundo capítulo da cuenta respecto al perfil del egresado en la particularidad de los alumnos que cursen esta línea específica, así como las competencias que se pretenden desarrollar a través de los cursos que conforman esta línea.

En la tercera parte del documento se presentan los cursos que se impartirán a los alumnos de la línea de Gestión Educativa; este capítulo ubica a los cursos en la secuencia curricular y los catorce programas indicativos que integran la línea.

Finalmente, como anexo se presenta el cuadro de derivaciones curriculares, del cual generó la propuesta de la Línea de Gestión, dentro del programa de Licenciatura en Intervención Educativa.

## I. FUNDAMENTACIÓN DE LA LÍNEA DE GESTIÓN

### 1.- JUSTIFICACIÓN.

Hoy por hoy, la educación se encuentra entre las funciones públicas más cuestionadas en cuanto a los resultados que se están alcanzando. Las formas aisladas de realizar el trabajo, sin fundamentos claros, con formas arbitrarias de organización, realización y seguimiento han ido creando un abismo entre los propósitos educativos y los alcances logrados, cada vez más distantes de las expectativas de una educación de equidad, igualdad, y calidad. Precisamente esta desvinculación de las prácticas educativas con la función social de ésta, han generado que volvamos los ojos hacia otros actores de la práctica educativa, que han sido fuertes pilares de la acción real y que hoy están en muchos casos ausentes. (actores como lo son los miembros de las ONGs -en el país existen 1916 organizaciones no gubernamentales-, gestores públicos que no son docentes, promotores comunitarios, etc.).

¿Pero qué hacer para incidir en esas prácticas educativas actuales y transformarlas?, ¿cómo alcanzar los propósitos de desarrollo pleno de los y las estudiantes? ¿Cómo lograr ambientes propicios para el desarrollo de la formación y autonomía de los colectivos? ¿Con qué finalidad haremos los cambios? ¿Cómo lograr la articulación entre las diferentes instituciones educativas, que ha ocasionado rupturas y desarticulaciones entre los diferentes actores educativos?;

Desde el diseño de esta línea, la Gestión Educativa se considera debe responder a la satisfacción de necesidades reales y como un impulsor del dinamismo interno de las organizaciones sociales, porque el capital más importante lo constituye las acciones de los principales actores sociales, que multiplican exponencialmente los esfuerzos, tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, la experiencia de los y las participantes, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, para dar sentido a los diferentes cursos.

El contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo (Brunner 1999, 1998; The World Bank 1998).

Por otra parte, la creciente tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos demanda a los actores una mayor capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones cercanas a los escenarios educativos. Esta responsabilidad cercana por los resultados alcanzados impone la necesidad de mayores capacidades tanto para evaluar, analizar el contexto, diseñar políticas y proyectos pertinentes, consolidar comunidades comprometidas con determinados

objetivos, negociación con los diversos grupos, etc. Es decir, los cambios en los centros de decisión hacen necesario un nuevo gestor de procesos educativos.

Se está viviendo una creciente dinamización social que exige una comprometida y corresponsable actuación de todos los participantes (directivos, administradores, empleados, empleadores, maestros, padres de familia, alumnos, y diversos grupos sociales) en los procesos educativos.

Asimismo, la evidencia de múltiples investigaciones han puesto de relieve que el accionar educativo no se circunscribe al ámbito de lo escolar, sino que presenta un horizonte de intervenciones mucho más amplio, en donde se entrecruzan los sistemas de gestión de la educación y los diversos grupos sociales en forma conjunta aunque no siempre coordinada, para implementar acciones educativas.

Además, cabe señalar que hasta hace poco tiempo el ejercicio de las tareas gestivas era asumido por profesionales no formados dentro de este campo, con la consecuente improvisación, el hacer sobre el ensayo-error y la asunción de modelos no siempre idóneos. Actualmente los requerimientos apuntan hacia la necesidad de contar con perfiles más convergentes con las funciones de gestión educativa, si se espera coadyuvar con ello a una mejora en los procesos y resultados.

Por otro lado, es innegable la articulación entre los programas de financiamiento que se condicionan a una estrategia de rendición de cuentas y evaluación externa, que ejerce presión sobre los sistemas de administración de los recursos para responder a estas políticas determinadas desde afuera. Este tipo de imposiciones está permeando a los centros educativos progresivamente, lo cual los ubica en una dinámica de “competir para sobrevivir” y las exigencias de certificación.

Recomendaciones de los diversos organismos internacionales para fortalecer los procesos de gestión de los sistemas educativos: modelos de planificación, transformación de las convocatorias para la participación social, equilibrio entre las preocupaciones de equidad y calidad, fortalecimiento de los procesos de autonomía de las instituciones educativas a partir de potenciar la dinámica colectiva propia, transparencia en el uso de los recursos, política de rendición de cuentas hacia la sociedad, etc.

La infiltración de los movimientos de calidad total en los sistemas educativos que otorgan mayor relevancia a la satisfacción de los beneficiarios (clientes) y derecho para exigir mejores servicios.

## **2. LA FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN EN LA UPN**

La UPN contexto de formación para la gestión ha trabajado programas alternativos vinculados a la política educativa, en especial para satisfacer las necesidades de educación básica y en este momento otras, derivadas de su

ampliación interventora hacia otros ámbitos educativos. Este discurrir no ha sido ajeno a las políticas de los organismos internacionales en donde a la **gestión** se le considera como una política estratégica.<sup>1</sup> Desde su fundación en 1978, La UPN surge como una institución que como lo señala el tercer objetivo que orienta la política educativa del período 1978-1982 ha de: **“elevar la calidad del magisterio”**.<sup>2</sup> Esta es una de las características que está presente en la Licenciatura en administración educativa, así como a la especialización en Planeación y Administración educativa:

“La UPN inicia formalmente sus labores docentes el 12 de marzo de 1979, ofreciendo carreras en el nivel de licenciatura a una población inicial de 2,200 estudiantes, con cinco opciones: Sociología, y Psicología de la educación, Pedagogía, Administración educativa y Educación Básica. Los estudios de posgrado, con especialización en Planeación y Administración Educativa, comienzan el 23 de abril del mismo año con una inscripción de 950 alumnos. Estas actividades se llevan a cabo en la sede central de la Universidad –la unidad Ajusco- cuya construcción se termina en 1982.”<sup>3</sup>

En el estudio realizado por Citlali Aguilar Hernández y Sylvia Schmelkes del Valle, denominado: “Estado de situación de la enseñanza de la gestión, política educativa y temas afines en México” del Instituto Internacional de Planificación de la Educación-Buenos Aires (IIPE-B.A.), se ratifica la aportación en los programas de gestión, pues tal documento revela que la UPN no ha estado al margen de la formación relacionada en este campo y en general de la formación para los profesionales de la educación. En el documento del IIPE se revisaron 42 programas académicos y 624 Instituciones: en éste contexto nacional la UPN destaca con una Licenciatura Nacional que cuenta con una línea de gestión de 12 cursos, y una Licenciatura en Administración Educativa; cuenta con 4 Diplomados en Gestión Escolar y 4 Diplomados afines al tema de la gestión. Con relación al posgrado se encontraron 14 relacionados con la gestión de los 34 programas que se imparten en 41 de la 77 Unidades, en donde podemos identificar a 3 especializaciones en Administración Educativa y 4 en Gestión Escolar; y en 22 unidades se imparten Maestrías relacionadas con la Gestión y por último el Doctorado en Educación con una línea en Planeación Educativa.<sup>4</sup>

Las experiencias a partir del programa de la Licenciatura en Educación (LE94), en la línea de Gestión Escolar, introducen un nuevo gradiente al generar un esfuerzo colegiado y la integración de nuevos académicos con formación afín al ámbito de la Gestión; que sin lugar a dudas han fortalecido los programas

---

<sup>1</sup> CEPAL-UNESCO. *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con calidad*. Santiago de Chile, 1992, p. 19

<sup>2</sup> SEP. *FUNDAMENTOS Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL*. México, Biblioteca de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Tercera época. Colección: Evolución Histórica de la educación en México. 1987, p.30

<sup>3</sup> Idem. p. 30-31

<sup>4</sup> AGUILAR, C y SCHMELKES S. *Estado de situación de la enseñanza de la gestión , la política educativa y temas afines en México*. IIPE. BUENOS AIRES, ARGENTINA. Mayo 2000.

académicos en esta línea y están generando otros nuevos, como diplomados, especializaciones y Maestrías.

La Licenciatura en Intervención Educativa con la Línea de Gestión Educativa, recupera y potencializa estas contribuciones y trata de dar respuesta a las nuevas necesidades y demandas de un contexto en constante transición.

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### a). GÉNESIS DE UNA CONCEPTUALIZACIÓN<sup>5</sup>

Este apartado tiene como finalidad coadyuvar a la clarificación de la cuestión sobre ¿qué entendemos por gestión? Es común actualmente referirse a la gestión de un modo tan natural que pareciera que todos entendemos lo mismo cuando se habla de gestión. Una de las confusiones más frecuentes en el ámbito educativo es la de entender como sinónimos a la administración y la gestión, esta perspectiva, conlleva a una visión mecánica al percibir las como la simple aplicación del proceso administrativo en la educación: siguiendo lo que Fayol nos dice “**administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar**”.<sup>6</sup>

En primer lugar hay que diferenciar las actividades que no son administrativas y que comúnmente se tienen como administrativas, estas son *hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc.* **Estas son actividades secretariales, no administrativas**, llamarlas como prácticas administrativas, es hacerle un flaco favor a la disciplina social llamada administración educativa, esto es entendible porque en Primarias y Preescolar, no existen plazas secretariales y el trabajo es realizado por los maestros. Las prácticas verdaderamente administrativas en las instituciones son:

- La administración de una propuesta educativa que es indispensable actualizar y adecuar permanentemente
- La administración de una plantilla de académicos y administrativos a los cuales hay que formar y actualizar permanentemente
- La planeación de la institución educativa, como unidad académica.
- La organización a través del consejo técnico, academia o consejo, de la misión o actividad más importante de la Institución.
- El seguimiento y monitoreo constante de las actividades propuestas a desarrollar
- El compromiso de rendir cuentas a quienes sostienen o mantienen la Institución.
- La coordinación de las funciones académicas de manera eficiente

---

<sup>5</sup> Documento presentado en la II Reunión Nacional de la Red de Gestión Escolar y adaptado para el Diplomado en Gestión Escolar. AVILÉS, MORA Y PÉREZ . “**Gestión Educativa**”. México. mecanograma. Mayo 2001

<sup>6</sup> CHIAVENATO Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc Graw Hill 1995. P. 67.

- La administración de los recursos materiales: bienes muebles e inmuebles, a los cuales hay que dar mantenimiento constante o realizar diligencias para otros nuevos
- El ejercicio de un liderazgo eminentemente académico

Como se puede observar, pocas de las actividades realizadas en la escuela pueden llamarse administrativas y más pocas aún pueden llamarse “prácticas de gestión”, para ser de gestión tendrían que actuar a través de un colectivo. Para entenderlo mejor, es conveniente un análisis más riguroso del concepto; iniciaremos ubicando el concepto de gestión en su génesis, entre el desarrollo de la modernidad y posmodernidad. **La modernidad** tiene sus antecedentes en el movimiento grecolatino del Renacimiento; sus bases filosóficas son respaldadas por teóricos como Descartes, Locke, Hegel y Kant, su significación más cercana la tenemos durante la edad media, que va gestando su propia ruptura en los intentos por conformar: la nación, en lugar de los feudos; el inicio de una economía de mercado, en lugar de una economía de autoconsumo; la república, en lugar de la monarquía; la individualidad urbana, en lugar de la identidad colectiva agraria; el predominio de la ciencia sobre la filosofía. Podemos afirmar, que después de la Revolución Francesa las características de la modernidad han sido: la racionalidad, el conocimiento producido empíricamente y el lenguaje como representación.

Es en este contexto de la modernidad a fines del siglo XVIII europeo, que da pautas para el desarrollo científico y tecnológico, es en donde se gesta la disciplina social llamada **administración**. Por un lado, la administración de empresas emanada de la revolución industrial, y por el otro, el surgimiento de los Estados nación, que dan origen a la Administración Pública a partir de las ciencias camerales; es decir, que al aplicar categorías como la división social del trabajo, y la relación entre trabajo y capital, no queda la menor duda, de que la administración, es una disciplina eminentemente moderna.<sup>7</sup> “He sostenido que la administración sólo puede existir en forma acabada donde el trabajo es enajenado, libre, cooperativo, y donde la unidad productiva principal es la fábrica”<sup>8</sup> La Administración tiene un impresionante despegue teórico en el siglo XIX.<sup>9</sup>

La modernidad ha generado las ideologías gerenciales que a su vez, nos han llevado a enfoques: estructuralistas, legalistas y funcionalistas; que han servido para atar al individuo a la organización, a través de una “**cultura corporativa**”, que produce seres eficientistas y manipulables, con una irresistible necesidad de control: “**Los hacedores de significado cultural dirigen la fragmentación y la alienación que está en el surgimiento de la gerencia moderna mediante el uso de mitos e historias**”. El simbolismo es útil para preservar el orden

<sup>7</sup> Cf. FLORES, Cruz Cipriano. “La división del trabajo y la administración *La administración capitalista del trabajo*. México, ED. Fontamara 5, 1986.

<sup>8</sup> Idem. “La subsunción real del trabajo y la administración” p. 91

<sup>9</sup> Cf. “Principios de Administración” de Juan Carlos Bonnin escrito en 1808 “De la Administración Pública” de Alejandro Oliman en 1842, “Elementos de derecho Administrativo” de Ortiz de Zúñiga en 1843, “Teoría de la Administración” de Lorenzo Von Stein en 1865, sólo para citar algunos ejemplos. UVALLE, B. Ricardo. “Perfil y orientación del licenciado en administración educativa.” en: *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.* No. 10 Abril-Junio 1991.



institucional en donde los rituales, los emblemas, los valores, los iconos y por supuesto las leyendas hacen en los individuos marcas indelebles, el ejemplo más significativo está en el mito **épico** de la conquista de la excelencia o de la calidad total.<sup>10</sup>

Por otra parte, la **posmodernidad**, enmarcada en el contexto de Guerras mundiales, con deudas teóricas en Nietzsche, Freud y Heidegger; que anticipan el advenimiento de teóricos como: Vattimo, Lyotard y Levinas, entre otros; que desalentados por la modernidad llevan al desencanto de todas sus manifestaciones, con un enfoque que privilegia: la racionalidad comunal, la construcción social y el lenguaje como acción.

En la posmodernidad el “desencanto”, ha propiciado una “**cultura contrainstitucional**”, -esbozado ya en Nietzsche que coloca los valores modernos de cabeza-, en el que **el pesimismo se ha enseñoreado** como una de sus principales características; en el terreno educativo hay desconfianza en las instituciones, Ivan Illich por ejemplo, cuestiona severamente el papel de la institución educativa por excelencia: “la escuela”. **El simbolismo** ya no es épico sino más bien **trágico**. De un clima de una derrota anticipada, de una muerte silenciosa del sistema educativo; sin embargo, decir que hemos arribado a la modernidad o estamos en la posmodernidad sería una falacia, las condiciones históricas muestran lo contrario; empero, afirmar que los discursos de la modernidad y la posmodernidad no han influenciado la vida cotidiana en América Latina ( en su mayoría en la premodernidad), sería grave, tanto como desconocer que en Chiapas el discurso de la modernidad no los ha tocado. Por otra parte, no esperemos ver una influencia lineal de la modernidad y sus efectos (modernistas y modernizantes) en cualquier parte del México profundo.

Ante este panorama, entre las posiciones de la modernidad y la posmodernidad, entre la “cultura corporativa y la contrainstitucional” **proponemos adoptar el enfoque de la gestión educativa** con la finalidad de propiciar una “**cultura de la formación de sujetos**”, que al tomar conciencia de sí mismos y de la realidad en que viven se conviertan, no en sujetos de la modernidad y de la posmodernidad; sino en **sujetos** que se resuelven a sí mismos en esa búsqueda de la proporcionalidad, en un equilibrio siempre inestable en busca de una síntesis, ante un panorama cada vez más incierto, en el que tendrán que abordar su trabajo con una actitud de apertura y flexibilidad.

Para ubicar esta perspectiva analítica, es necesario revisar, que pasó después del surgimiento de la administración, en especial en el siglo que nos antecede, el siglo XX, en donde podemos reconocer diferentes problemáticas e identificar distintos enfoques o modelos administrativos; sin embargo, no esperemos verlos aplicados de manera uniforme a la realidad, por lo que el recorte es meramente académico:

---

<sup>10</sup> NUÑEZ, Hector. “Aproximación posmoderna a la teoría de la organización”. *En revista Gestión y estrategia*. Número 17 México, UAM Enero – junio 2000. P. 22

1).- La escuela burocrática, *clásica* y científica, que **concebían a la organización como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional basada principalmente en un criterio de rentabilidad.**

2).- El enfoque *humanista* de las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social que **concebían a la organización como un sistema natural, orgánico y parcialmente abierto**, en donde los elementos que la componen vinculaban la integración hacia un mejor **rendimiento** institucional.

3).- Posteriormente el enfoque de **gestión** originado por los círculos de calidad japoneses y el socioanálisis francés, invitan a **un modelo participativo; conciben a la organización como un sistema abierto**, hacen hincapié en las variables situacionales del medio externo y nos llevan a una mayor **adaptabilidad y efectividad política**. Este enfoque ha tenido un fuerte impacto en la comunidad Latinoamericana.

4).- Finalmente el enfoque **culturalista** propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, **conciben a la organización como un sistema holístico e interaccional, privilegiando los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural.**<sup>11</sup>

Para tener una referencia más cercana al contexto mexicano, en donde la gestión habrá de anclar sus raíces históricas en suelo mexicano, **Ibarra Colado** de la UAM, reconoce las siguientes etapas de la Administración:

1.- **Adopción acrítica** de los programas estadounidenses (1943-1970) Se refiere a las primeras facultades o escuelas de administración en México. Instituto Tecnológico de Monterrey en 1943, Instituto tecnológico de México en 1947, Universidad Iberoamericana 1957 y la Universidad Autónoma de México en 1957.

2.- **Imitación de libros de texto** e investigaciones (1965-1980) Inicio de la publicación de los primeros textos nacionales, copiando las investigaciones principalmente de autores estadounidenses.

3.- **Formulación de propuestas teórico-metodológicas propias** buscando la identidad de la administración como una disciplina social (1981-1998).<sup>12</sup>

Desde esta perspectiva histórica, podemos ubicar que **el concepto de gestión es mucho más reciente**, y que además, de que se encuentra enmarcado en el desarrollo de la administración; es en el marco de **los movimientos sociales del “68”** que mundialmente pusieron en tela de juicio el papel de las **instituciones sociales** y que dieron origen a un sin fin de estudios sobre las instituciones, entre ellas la escuela. Por todo lo anteriormente mencionado, **es en este contexto y no**

---

<sup>11</sup> SANDER, Benno. *Gestión educativa. Construcción y reconstrucción del conocimiento en América*. ED. Troquel, 1995

<sup>12</sup> IBARRA C. Eduardo: “Administración y organizaciones en el final del Milenio: racionalismo, Irracionalismo y gubernamentalidad” en RAMÍREZ, Beatriz, *El rol del administrador en el contexto actual*, México, UAM. Azcapotzalco, 1999. p. 92

**otro** en donde los modelos autogestivos Yugoslavos, inspiran el **Socioanálisis Francés** y por otro lado, los **Círculos de Calidad** promovidos por Deming e Ishikawa, en Japón, en el ámbito gerencial, hicieron resurgir el **modelo participativo**. Esta es la doble vertiente que da origen al concepto que hoy conocemos como gestión.

Sin embargo, algunos quisieran que la gestión educativa tuviera una relación independiente y fuera mucho más antigua, tenemos objeciones que son históricas para pensar que no es así. Lo que si es evidente, es que la Administración hoy rebasa su ámbito disciplinario, para incorporarse a **un enfoque multi e interdisciplinario y que avanza hacia una identidad propia como lo señala Ibarra colado** en su tercera etapa: la formulación de propuestas teórico-metodológicas propias y que coincide con las etapas representadas por Benno Sander, Namó de Mello, W. Cunningham, entre otros, que pertenecen al modelo de gestión.

Finalmente reconocemos dos fuertes tendencias, que después de los 70's han cambiado la forma de dirigir las Instituciones educativas, uno de ellos, es el **movimiento de escuelas efectivas**, que nace en los países anglosajones, relacionado cercanamente con el concepto de gestión educativa y con los movimientos de calidad, con una influencia espacial que ha hecho raíces principalmente en Iberoamérica; y el otro, denominado **Administración Educativa**, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa, teniendo una presencia espacial principalmente en los países Anglosajones; actualmente tanto el movimiento de las escuelas efectivas como el de la administración educativa, son tendencias presentes en la mayoría de los continentes, contando con bastas investigaciones plenamente identificadas.<sup>13</sup>

Consideramos importante mencionar que por su relevancia el análisis de las escuelas efectivas relacionado con el movimiento internacional de la calidad; de igual manera, los documentos de política educativa de algunos de los organismos internacionales como el Banco Mundial y la UNESCO, en donde se considera a la **gestión** como una política estratégica.<sup>14</sup>

## **B.- HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE LA NOCIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA.**

La moda del uso del término **gestión** ha llevado a manejarlo indiscriminadamente, siguiendo a Gimeno Sacristán, primero lo identificaremos según el diccionario, "es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera"<sup>15</sup>. Sin pretender conformarse con la definición de diccionario, analizaremos las categorías: Sujeto, Poder, Intersubjetividad, el colectivo y el horizonte simbólico relacionadas con la gestión; y por otro lado, haremos hincapié en recuperar el

<sup>13</sup> BEARE, Hedley. *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid, ED. La Muralla, 1992.p.19

<sup>14</sup> CEPAL-UNESCO. *Educación y conocimiento:Eje de la transformación productiva con calidad*. Santiago de Chile, 1992, p. 19

<sup>15</sup> HACHETTE C. *Diccionario Enciclopédico*. España 1981.Tomo 5 p. 1001

sentido educativo del hombre, es decir, privilegiando su carácter teleológico, ético y praxiológico. Iniciaremos con la Categoría de Sujeto, es Gimeno Sacristán, quién nos proporciona elementos al considerar a la categoría de “sujeto”, nos argumenta que la gestión: **se le concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; situación que nos lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades en donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia**<sup>16</sup> (El subrayado es nuestro). Esta recuperación de la categoría de **sujeto** es relevante. Touraine la propone como alternativa entre la Modernidad y la Posmodernidad al considerar no sólo las características de la productividad como son la eficacia y la eficiencia; sino además, a la autonomía, la corresponsabilidad, la identidad y el compromiso, que van a caracterizar a **la gestión como un modelo de síntesis**; es decir, que oscila entre la modernidad y la posmodernidad:

El sujeto es una afirmación de libertad contra el poder de los estrategas y sus aparatos, contra el de los dictadores comunitarios. Doble combate, que lo hacen resistirse a las ideologías que quieren adecuarlo al orden del mundo o al de la comunidad. No puede, por lo tanto, separar las respuestas a las dos preguntas planteadas: la apelación al Sujeto es la única respuesta a la disociación de la economía y la cultura, y también la única fuente posible de los movimientos sociales que se oponen a los dueños del cambio económico o a los dictadores comunitarios. Afirmación de libertad personal, el Sujeto es también, y al mismo tiempo es un movimiento social.”<sup>17</sup>

El modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva **social y cultural de la administración** mediante el establecimiento de compromisos de **participación del colectivo -SIN ÉL NO HAY GESTIÓN-** *a partir del compromiso y participación los miembros de un colectivo en los procesos de planeación, toma de decisiones, organización, resolución de conflictos, dirección, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa y evaluación.* Por lo tanto, **Gestión y Administración no son sinónimos**, afirmarlo, sería tanto como desconocer la construcción histórica de la administración como una disciplina del conocimiento humano y de la gestión como un modelo administrativo, con características propias. En este sentido, pueden existir **prácticas administrativas burocráticas o clásicas**, con un enfoque de las **relaciones humanas**, etc; **sin ser prácticas de gestión.** **En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación del sujeto.** Este **sujeto** se convierte en una metáfora de la utopía de lo posible y del encuentro con los otros, encuentro que es siempre dándose.

La transformación del individuo en sujeto sólo es posible a través del reconocimiento del otro como un Sujeto que

---

<sup>16</sup>

<sup>17</sup> TOURAINE, A. *¿Podremos vivir juntos?* México FCE, 1997. p.21

también trabaja, a su manera, para combinar una memoria cultural con un proyecto instrumental .<sup>18</sup>

Otro punto de referencia, que ayuda a entender a la gestión educativa es el **poder**, en este sentido, desde que la educación pasa a poder del **Estado**, es decir que se convierte en un asunto Público, se constituye entonces, desde sus orígenes, en un sistema de poder del OTRO: **EL ESTADO y EL CAPITAL**; sin embargo, a pesar de reconocer que el Estado no puede desatenderse de un asunto público como lo es la educación, el poder no es asunto exclusivo del Estado.

“Al identificar al poder no sólo como una característica del aparato del Estado, podemos empezar a modificar los mecanismos de ese poder que nos reprimen al determinar nuestros sentimientos, acciones y pensamientos sin que nos demos cuenta. El cuestionamiento de lo que en forma normal asumimos como parte de nuestra vida es el principio de un cambio.”<sup>19</sup>

A partir de este poder, en el que se percibía como asunto único del Estado, la práctica educativa se convertía en una tendencia homogeneizadora, que no reconocía las diferencias culturales: particulares y regionales. Una alternativa conciente y comprometida que se opone a esta práctica educativa carente de sentido, es la gestión educativa...**la gestión constituye un modo de acción política, de la formación de estructuras sociales, de estrategias y vínculos entre actores sociales, de la creación de supremacías, de memoria, de utopías, de futuros...**<sup>20</sup>

Por su parte, la política educativa actual del estado mexicano, plantea a través de la modernización educativa la necesidad de desarrollar y alcanzar una educación de calidad, la cual para ser posible deberá, construir prácticas de **GESTIÓN** tendientes a crear el horizonte simbólico de la institución educativa; en donde los actores de la misma, ponen en juego no sólo su competencia académica, sus saberes, sino en especial su **SUBJETIVIDAD**. De tal manera que la gestión sólo existe si hay un diálogo entre subjetividades, es decir, la categoría de **la intersubjetividad como el proceso que da origen y funda la gestión**. Por lo que, **el reconocimiento del otro** es un aspecto inherente y necesario en la naturaleza humana, lo que significa que se piensa al sujeto y se trabaja con él como otro igual. Esto se entiende así, si partimos de considerar que la gestión educativa supone una serie de acciones concretas por parte de los actores para el logro de un objetivo en común, entonces la práctica de gestión requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del **colectivo educativo**, de tal forma que siguiendo a Valentina Cantón, la gestión educativa

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> DÉLANO, Alexandra. “ Michel Foucault, el hilo de la red” en la Revista Casa del TIEMPO, VOL III, ÉPOCA III, NÚMERO 27 México, UAM 2001. p.71

<sup>20</sup> MIER, Raymundo: “ Gestión y sentido. Figuras imaginarias, tiempos e incertidumbres de la Administración ” en RAMÍREZ, Beatriz, El rol del administrador en el contexto actual. UAM. Azcapotzalco, México, 1999. p. 72

caracterizada por la confluencia de conceptos **como práctica, experiencia, diversidad y heterogeneidad, conceptos que constituyen al sujeto.**<sup>21</sup>

Por lo anterior, aquí entendemos la gestión educativa como el espacio de **construcción del horizonte simbólico**, concebido como **el nudo de historias personales y colectivas, proyectadas hacia las posibilidades de un futuro compartido y deseado, a través del diálogo intersubjetivo...** “Las historia imaginaria se construye por medio de batallas simbólicas con iconos del dominio público”... “El símbolo como puente entre lo ausente (o invisible) y lo figurado (o sensible); unión entre la realidad psíquica y la realidad física”<sup>22</sup>. Advertimos que trabajar esta categoría es sumamente complejo, en cuanto que por principio de cuentas rompe con el esquema tradicional, que trabaja desde una postura cientificista, uniformista, es decir, en un solo sentido y dimensión desde el discurso del poder. Esta ruptura no significa la anulación de la norma, sino la de trabajar con ella a partir del reconocimiento de la diferencia de los sujetos, trabajar la norma significa darle sentido real y axiológico, es decir ético. Creemos que una de las grandes fallas del sistema educativo ha sido en un primer momento convertirlo en un modelo único de sujeto y como si esto no fuera suficiente se le piensa en abstracto. Reflejándose esta concepción en las prácticas educativas, donde las decisiones son tomadas unilateralmente por el poder central, donde lo que el Sujeto pueda proponer y decir esta de más, porque él no cuenta como sujeto particular, sino como una cifra más de la plantilla del sistema, que tiene que operar desde el discurso del poder.

“La idea de Foucault es que el poder está en el núcleo mismo de los individuos, alcanza su cuerpo, sus gestos, sus actitudes, su aprendizaje y su vida cotidiana. Cada persona es en el fondo titular y vehículo de poder, somos sus efectos y a la vez lo ejercemos. El poder forja nuestro carácter y está presente en todas las relaciones. En cada una de nuestras actuaciones, de manera intencional o no, hay un ejercicio de poder que se construye a partir de nuestras prácticas e interacciones, que opera cuando participamos de las normas sociales. Este poder crea sujetos, deseos y metas mediante entrenamiento y educación”.<sup>23</sup>

El resultado de confusiones y pragmatismos en una práctica educativa no comprometida con el otro, no reflexionada, es hoy algo cotidiano, convirtiéndose así en una reproducción sin sentido del discurso de ese gran otro, llamado el Estado, “el sistema ideológico económico-político” imperante de la sociedad mexicana. La reiteración de este modelo termina por convertirse en algo natural esa práctica educativa, romper este paradigma tradicional **es el gran reto de la Universidad Pedagógica Nacional**, ya que esto nos obliga a pensar y diseñar estrategias partiendo del conocimiento y análisis del sistema. **El sistema**

<sup>21</sup> Cf. CANTÓN, Valentina. *1+1+1 NO ES IGUAL A 3...* México UPN, , 1997. pp 13-14

<sup>22</sup> TEIXEIRA, Coelho. *Diccionario Crítico de Política Cultural: Cultura e Imaginario.* CONACULTA-ITESO, México, 2000. p. 264 y 447

<sup>23</sup> DÉLANO, Alexandra. “ Michel Foucault, el hilo de la red” en *la Revista Casa del TIEMPO*, VOL III, ÉPOCA III, NÚMERO 27 México, UAM 2001. p.71.

**educativo**, pensado y reflexionado con todas las tipologías de la educación: formal, no formal e informal; incluyendo la reflexión de la **Pedagogía**, que analiza no sólo las tipologías, sino el hacer de ellas, en el terreno de lo hecho y en el terreno de lo desconocido, de lo descriptivo y lo técnico, y de lo que aún no se inventa o no se conoce, es decir, lo no dicho y no escrito... **el lado ciego de la educación**.<sup>24</sup> Es por ello, que diferenciamos el término que usamos: el de gestión educativa, para identificar a éste marco general que aborda a todas las instituciones, formales no formales o informales y el gestión escolar, cuando tenemos como punto de referencia a la escuela -sin que ello signifique, un ámbito restringido sólo a sus aulas, muros o bardas-; por supuesto, esto lo consideramos una especialización y no una limitante.

En este marco general, en especial filosófico, sin ánimo de descartar las valiosas aportaciones que otras disciplinas han hecho al campo, nosotros pensamos que para que la gestión educativa sea una realidad aplicada en el sistema educativo mexicano, -para alcanzar la tan añorada calidad educativa-, debe ser estudiada desde los marcos de referencia de la **filosofía de la educación**, ya que esta disciplina postula a la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual interviene un grupo de sujetos a fin de llegar a la formación de sus potencialidades.

Intentar un análisis de la gestión educativa desde la filosofía de la educación implica retomar la tesis del **“saber sobre el sentido educativo en el hombre”**,<sup>25</sup> interrogarnos sobre el sentido de la educación nos lleva necesariamente a adoptar una postura teórica ética que nos permite tener un puente entre el univocismo y el relativismo de las Ciencias Sociales.

Ésta propuesta pretende ser una alternativa para construir una gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen **el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción**, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no olvidemos que el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la **institución educativa**; puesto que **“el individuo reclama, cada vez más, ser reconocido, no sólo como actor sino también como autor; es decir, desea comprender el sentido de sus acciones dentro del conjunto de objetivos de la organización, definidos con, para y por los otros”**.<sup>26</sup>

Es oportuno después de estas reflexiones, intentar concretar de una manera más específica: **la gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación**. Por tanto, esta vinculación entre las categorías, entre el sistema educativo y sus instituciones nos llevan a afirmar, que la gestión educativa con sentido y significación, no puede ser estudiada y

<sup>24</sup> TRILLA, B. Jaume. *Otras educaciones*. Barcelona. Antropos-UPN.1993. p.19

<sup>25</sup> FULLAT, Octavi. *Antropología filosófica de la Educación*. España, Ariel 1997

<sup>26</sup> ALVAREZ Manuel y SANTOS Monserrat. *Dirección de centros docentes*. P. 12

generada solamente desde la racionalidad formal e instrumental; ésta podrá darse, cuando seamos capaces de comprender al hombre como es un ser dialéctico, siempre **abierto a las posibilidades de poder-ser**. Al entender la gestión educativa como proceso dialéctico de lo educativo y ser por ello, multifasética y polisémica, nos llevarán al rechazo de toda práctica tradicional, producto de esta racionalidad formal, en donde la **temporalidad y normatividad** desde este enfoque, consideran al sujeto, desde una postura mecánica y acabada, como mero ejecutor de programas, anulando así los procesos creativos que cargan de significación su hacer profesional.

“La vida de las instituciones, los ritmos de las instituciones, los tiempos de las instituciones marcan también un conjunto de cauces que orientan algo que podríamos llamar vagamente una racionalidad. Y lo que es más interesante, la mayor parte de estas racionalidades se entretajan con un conjunto de factores que nos son desconocidos, o, cuando menos, inaccesibles directamente en un análisis inmediato. Se sustraen a toda institución e incluso a una reflexión sobre sí y sobre el entorno; se eclipsa ante nosotros, sin que la podamos aprehender plenamente, la clave en mi vida y la vida colectiva. Se disipa esa identidad evidente de nosotros mismos y de nuestro entorno de regularidades en este entrelazamiento de duraciones y de tiempos, de ritmos, de estos tiempos distintos, que van rigiendo mi vida de una manera completamente disgregada y a veces contradictoria y que me llevan a tomar cierto tipo de decisiones en un régimen radical de incertidumbre, sólo mitigado por la fuerza de la imaginación, la posibilidad de encontrar un territorio de sustento en la ensoñación de un futuro.”<sup>27</sup>

Las habilidades no se adquieren sólo por la empiria, hay necesidad de la reflexión, es decir de la teoría, y es ahí donde la gestión educativa tiene su aportación; en este sentido son muy pocas las instituciones que pueden ofrecer de una manera integral esta formación. La Universidad Pedagógica Nacional ha sido pionera en la formación para la gestión.

Es desde esta dimensión que se actualiza la gestión educativa, la implicación de tal argumento estriba en concebir a los actores de la gestión: promotores comunitarios, gestores públicos, miembros de ONGs, profesores y profesoras, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad; como sujetos reales, como **actores** concretos con historias particulares que son compartidas en una colectividad, en un espacio que se denomina **institución** y en la cual es necesario accionar, **intervenir** para poder construir una historia diferente, **la historia del sujeto, pero contada por él mismo**. La cual generará una historia social diferente; realidad o utopía, eso dependerá de la capacidad de aprovechar la experiencia cultural de la humanidad. Lo anterior sólo es factible en tanto que se comparta una visión menos racional-burocrática y más racional-crítica de las

---

<sup>27</sup> OPUS CIT. *El rol del administrador en el contexto actual*. p. 84



instituciones educativas; es decir, la Universidad Pedagógica Nacional tiene una **misión** de tender puentes entre los diversos enfoques multidisciplinares-para transitar de lo **teórico** hacia lo **metodológico** y de ahí a lo **praxiológico**- y convertir las acciones de los actores en propuestas viables que den sentido a una nueva práctica educativa.

Antes de finalizar, consideramos importantes mencionar que reconocemos las dimensiones en la gestión educativa, según Frigerio y Poggi, son: Administrativas, Pedagógica-didácticas, Político-educativas, Socio-comunitarias y Organizativas<sup>28</sup>, en las que cada actor educativo aumenta la complejidad de la intervención.

### MAPA DE FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA.



## II.- PERFIL DE LA LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA

<sup>28</sup> FRIGERIO, Graciela, POGGI, Margarita. Las Instituciones Educativas. Argentina, ED. Cara y Ceca. Troquel Educación. Serie FLACSO. 1997.

## **1. PERFIL DE GESTIÓN:**

El egresado de la línea de Gestión Educativa podrá impulsar procesos de gestión educativa en los ámbitos académicos, institucionales y sociales a partir del conocimiento teórico y metodológico de la gestión y la administración educativa, lo que permitirá, con actitud cooperativa, de tolerancia y respeto, orientar la toma de decisiones académicas, la solución de conflictos, desarrollar la capacidad de diálogo y negociación, y hacer propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo de las instituciones.

## **2. COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN LA LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA:**

El egresado de la licenciatura en intervención tendrá las competencias para:

I.- Organizar el trabajo académico estableciendo acuerdos y convenios en ámbitos diferenciados en atención a la diversidad.

II- Construir y aplicar estrategias de gestión para el mejoramiento y transformación de procesos educativos en contextos diversos.

III.- Proponer alternativas a la agenda educativa mediante el análisis de las políticas públicas, y el reconocimiento de escenarios y posibilidades de participación de los actores locales, regionales, nacionales e internacionales.

IV.- Organizar procesos grupales y ambientales de trabajo en equipo que impulsen el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para mejorar y consolidar procesos educativos diversos.

V.- Construir y guiar procesos de interlocución para promover la formación de colectivos con el propósito de transformar los procesos educativos aplicables a distintos ámbitos.

VI.- Abordar y dimensionar los diferentes conflictos que ocurren en los procesos educativos.

## **III. CURSOS DE LA LÍNEA EN GESTIÓN EDUCATIVA.**

### **1. MAPA CURRICULAR DE LA LINEA ESPECIFICA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

SEMESTRE
----------

CAMPOS DE SABERES Y COMPETENCIAS
----------------------------------

1º	Paradigma de Investigación cuantitativa 10	Conocimiento de la realidad 8	Problemas Soc.Contemporáneos. 8	Identidad y cultura 8
2º	Paradigma de Investigación cualitativa 10	Desarrollo regional y microhistoria 10	Campos de intervención 10	Políticas públicas y Sistemas Educ. contemporáneos 8
3º	Diagnóstico Socioeducativo 10	Teoría educativa 8	Desarrollo cognitivo 8	❖ Enfoques y dimensiones de la gestión educativa
4º	Diseño curricular 8	Creación de ambientes de aprendizaje 10	Desarrollo psicosocial 8	❖ Teoría de la Organización
5º	Administración y gestión Educativa 8	Asesoría y trabajo con grupos 10	❖ Desarrollo organizacional	❖ Política educativa y marcos normativos
6º	Planeación y Evaluación Institucional 10	Evaluación Educativa 10	❖ Enfoques de la Calidad	❖ Diagnóstico Institucional
7º	❖ Seminario de titulación I 10	❖ Diseño de proyectos educativos Institucionales	❖ Análisis institucional	❖ Comportamiento Organizacional y Liderazgo
8º	❖ Seminario de titulación II 10	❖ Organizaciones para el aprendizaje	❖ Elementos del diseño de políticas públicas	❖ Participación socio-cultural

OPTATIVA
OPTATIVA
OPTATIVA
OPTATIVA
OPTATIVA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CURSOS DE GESTIÓN SOCIAL

- ÁREA DE FORMACIÓN INICIAL EN CIENCIAS SOCIALES
- ÁREA DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN EDUCACIÓN
- ÁREA DE LÍNEAS ESPECÍFICAS
- MATERIAS OPTATIVAS

## 2. PRESENTACIÓN GENERAL DE LOS CURSOS DE LA LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA.

CURSO	COMPETENCIA
-------	-------------

<b>CURSO</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Enfoques y dimensiones de la gestión educativa.	Reconocer las alternativas de intervención que posibilitan los conocimientos y teorías de la gestión educativa de acuerdo a la naturaleza de las instituciones en las que se llevan a cabo los procesos educativos.
Teoría de la Organización	Identificar los distintos enfoques y concepciones de las organizaciones, para realizar un análisis holístico y crítico de ellas, reconociendo los procesos fundamentales que las conforman y redimensionando las teorías en el ámbito educativo, con actitud indagatoria y de apertura.
Desarrollo Organizacional	Identificar y determinar los componentes y variables involucradas en la formulación de proyectos de cambio institucional a partir de las propuestas del Desarrollo Organizacional desde un enfoque sistémico y tomando como base una filosofía social en donde las personas sean el centro medular para generarlo, todo ello orientado por un marco axiológico y humanista.
Políticas educativas y Marcos normativos	Identificar las políticas educativas y su impacto en los procesos educativos de las instituciones del contexto local al momento de participar en la definición del sentido y alcances que dichos procesos tienen, así como su vinculación con las problemáticas sociales relevantes que tengan como base el marco legal y normativo vigente.
Enfoques de la Calidad	Reconocerá los diferentes enfoques de la calidad institucional, con la finalidad de mejorar los servicios educativos en las instituciones con una actitud responsable y de compromiso social.
Diagnóstico Institucional	Elaborar un diagnóstico institucional, a partir de la distinción de los tipos de diagnósticos posibles en la gestión educativa, los elementos que lo integran y las metodologías para su construcción, con la finalidad de que a partir de esto pueda proponer intervenciones. Todo ello con una actitud de respeto, honestidad y apoyo.
Diseño de proyectos educativos institucionales	Diseñar proyectos educativos institucionales en los contextos donde se encuentran realizando sus prácticas profesionales, con la finalidad de contribuir a la transformación de procesos de calidad en las instituciones y hacer aportaciones con actitudes de compromiso y sobre todo propositiva.
Análisis Institucional	Elaborar un análisis crítico sobre las posturas teóricas en el Análisis Institucional, que demuestre una comprensión de la compleja red de significaciones que se entretajan al interior de las instituciones, contando con una visión

<b>CURSO</b>	<b>COMPETENCIA</b>
	integradora y multirreferencial.
Comportamiento organizacional y liderazgo	Conduce y coordina el trabajo de un grupo en forma adecuada, a través de la comprensión de las diversas variables del comportamiento, promoviendo con ello, el desarrollo de colectivos con bases democráticas y participativas.
Organizaciones para el aprendizaje	El estudiante elaborará una propuesta de intervención dentro de un grupo, una institución o centro educativo, con la finalidad de favorecer entre sus miembros las competencias necesarias para establecer una comunidad orientada hacia el aprendizaje, conforme a los aspectos analizados durante este curso.
Elementos para el diseño de políticas públicas	El estudiante evidenciará el reconocimiento de los mecanismos para el diseño de las políticas públicas en los distintos ámbitos locales, regionales, estatales y nacionales a partir de un tratamiento teórico-metodológico de diversos planteamientos. Todo ello con la finalidad de intervenir o asesorar la intervención educativa de una manera responsable y ética.
Participación Socio-cultural	Diseñar y proponer estrategias de intervención derivadas del diagnóstico institucional, que fortalezcan y mejoren los canales de participación de los individuos y grupos en las instituciones educativas, para incorporarlas al proyecto de intervención, con una actitud de respeto a las diferencias socioculturales y a las necesidades específicas de sus destinatarios y con un compromiso social a favor de sectores sociales desfavorecidos.
Seminario de Titulación I	Elaborar un diseño de un producto que recapitule las competencias técnico-procedimentales y cognitivas que evidencien su formación en la gestión educativa y le permita titularse. Con características heurísticas, dialógicas, relacionales y reflexivas.
Seminario de Titulación II	Elaborar un informe del producto aplicado para la titulación que recapitule las competencias técnico-procedimentales y cognitivas que evidencien su formación en la gestión educativa. Con características heurísticas, dialógicas, relacionales y reflexivas.

### 3. UBICACIÓN DE LOS CURSOS POR CAMPOS DE COMPETENCIAS.

<b>CAMPO INSTRUMENTAL</b>	<b>CAMPO REFERENCIAL (SABER REFERENCIAL)</b>	<b>CAMPO CONTEXTUAL (SABER SER Y</b>

(SABER HACER)		CONVIVIR)
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	ENFOQUES Y DIMENSIONES DE LA GESTION EDUCATIVA	TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN
DISEÑO DE PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUC.	ANÁLISIS INSTITUCIONAL	POLÍTICA EDUCATIVA Y MARCOS NORMATIVOS
ORGANIZACIONES PARA APRENDIZAJE	EL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ELEMENTOS DE DISEÑO DE POLÍTICAS PUBLICAS	DE	ENFOQUES DE LA CALIDAD
SEMINARIO DE TITULACIÓN I	DE	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO
SEMINARIO DE TITULACIÓN II	DE	PARTICIPACIÓN SOCIO-CULTURAL

**EL NÚMERO TOTAL DE CRÉDITOS DE LA LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA ES DE 124.**

Las prácticas Profesionales de la Línea de Gestión Educativa se iniciarán desde el sexto semestre, en donde se elaborarán las guías o carpetas de prácticas para:

- Diseño y aplicación de un **Proyecto de Mejora**, que estará vinculada a las materias: Enfoques de la Calidad, Diagnóstico Institucional y de las materias del área de formación profesional: Planeación y Evaluación Institucional; en el sexto semestre.
- Diseño de un **Proyecto Educativo Institucional** y sensibilización de la organización para la aplicación, que estará en estrecha vinculación con los cursos de la Línea de gestión: Seminario de Titulación I, Diseño de Proyectos Educativos Institucionales, Análisis Institucional y, Comportamiento Organizacional y Liderazgo. En el séptimo semestre.
- **Aplicación del Proyecto Educativo Institucional** y Diseño de una Agenda de Política Pública en la educación, de preferencia a nivel local. El diseño estará en relación con los cursos de la Línea: Seminario de Titulación II, organizaciones para el aprendizaje, elementos del Diseño de Políticas Públicas y Participación Sociocultural. En el Octavo semestre

**La Línea de Gestión no desarrolló programas optativos, se proponen a futuro cursos optativos relativos a la Capacitación.**

**4.- PROGRAMAS INDICATIVOS.**