



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

Unidad 096 CDMX Norte

Maestría en Educación Básica. Gestión y  
Procesos Organizacionales

**“ El sistema de control de gestión en el ámbito  
educativo, una propuesta desde la Coordinación  
Sectorial de Educación Secundaria ”.**

Tesis para obtener el grado de Maestría

Presenta

**Paulina Solis Lagos**

Director:

**Dr. Héctor Gaspar del Ángel**

CDMX

Marzo, 2022

Todo logro siempre viene acompañado de múltiples experiencias, sacrificios y personas que nos acompañan durante el camino, no fue nada fácil, pero existía la decisión y la convicción de hacerlo, me llevó demasiados años, pero me he demostrado que el sueño se convirtió en hecho, en acción, en resultados y finalmente en lo que hoy me llena de satisfacción. Así que hoy sólo puedo decir...dedico esta tesis...

- A mi hijo **Diego** por ser mi pilar y mi motor en cada uno de mis sueños.
- A **mis padres y mis hermanos** por apoyarme incondicionalmente en este sueño y todo lo que implicó. Soy lo que soy gracias a ustedes.
- A **Héctor Gaspar del Ángel** por ayudarme a construir con su guía este proyecto, por mostrarme el camino a seguir, contagiarme de emoción hasta amar mi tema, pero principalmente por la paciencia demostrada y no soltarme pese a las circunstancias en todos estos años. Hoy esto no sería posible sin él.
- A **José Luis Quintanilla Martínez** por creer en mi desde que mencione la posibilidad de hacerlo, pero principalmente por alentarme y motivarme a continuar y no desistir, por acompañarme en la mayor parte de esta aventura.
- A **Rosa Gabriela Gordillo Díaz y José Moisés Muñoz Xicohténcatl** por permitirme continuar con mi sueño, por todas las facilidades brindadas y el apoyo demostrado en cada día que compaginé el estudio con el trabajo.
- A **Adriana Carolina Cabrera Gómez** por permitirme avanzar en el tramo final, brindarme la confianza y darme las facilidades para que esto sea una realidad.
- A **Mario Pérez Medina** por el apoyo incondicional, por la paciencia, pero sobre todo por todo aquello que hiciste para que yo pudiera concluirla.
- A **mis docentes** por aportar con sus conocimientos a mi formación, pero también por su apoyo y comprensión ante la adversidad.

A todos ustedes... GRACIAS

<b>Índice</b>	
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>Hipótesis.....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1. Perspectiva organizacional de los Sistemas de Control de Gestión en el sector educativo.....</b>	<b>10</b>
1.1 El estudio de las organizaciones.....	11
1.1.1 Principales enfoques en el estudio de las organizaciones.....	14
1.1.2 El papel de la administración en los estudios organizacionales.....	18
1.1.2.1 Administración Pública y Organización.....	20
1.2 Sistemas de control y poder en las organizaciones: una visión desde la Administración Pública.....	21
1.2.1 Control y poder en las organizaciones.....	23
1.3 La perspectiva de la organización pública desde la Teoría General de los Sistemas.....	25
1.3.1 Teoría General de los Sistemas.....	26
1.3.2 La estructura en las organizaciones.....	30
<b>Capítulo 2. Gestión educativa y calidad educativa.....</b>	<b>32</b>
2.1 Administración y gestión escolar.....	32
2.2 Gestión educativa y calidad.....	33
2.3 El sistema de gestión de control como elemento clave para el funcionamiento de la organización.....	38
2.4 Sistema de control de gestión y el desempeño organizacional.....	40
<b>Capítulo 3. La Educación Secundaria en México: Una mirada a su contexto.....</b>	<b>41</b>
3.1 Los Organismos Internacionales y la educación secundaria.....	41
3.1.1 Origen de la educación secundaria.....	46
3.1.2 La importancia de la educación secundaria.....	47
3.2 La educación Secundaria en México.....	49
3.3 Sistema de Control de Gestión gubernamental de la educación básica en Secundaria: Coordinación Sectorial de Educación Secundaria en la CDMX.....	50
3.3.1 Estructura y funciones de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.....	50
3.3.2 El papel de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria en la mejora de la calidad educativa.....	55
3.4 La gestión educativa como elemento fundamental de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.....	56
3.4.1 Gestión educativa.....	62
3.5 El sistema de gestión de control como elemento clave para el funcionamiento de la	

Organización ¿en dónde estamos?.....	63
<b>Capítulo 4. Implementación de un Sistemas de Control de Gestión en el ámbito educativo, una propuesta desde la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.....</b>	<b>69</b>
4.1 Metodología.....	69
4.2 Indicadores de gestión como variables, objeto de análisis de cada área.....	70
4.3 Implementación de un sistema de Control de Gestión en el sistema educativo de secundaria en la CDMX, a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	72
4.4 Principales resultados.....	76
<b>Conclusiones.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>88</b>

“Cuando nos encontramos con el saber,  
ya no podemos ser los mismos, saber  
nos transforma, nos identifica con lo  
que somos y lo que queremos ser”.

## **Introducción**

La sociedad demanda que todos los procesos organizacionales relacionados con el servicio educativo funcionen de manera eficiente, para ello, la administración pública y las autoridades educativas tienen como responsabilidad que el sistema de gestión de control en el que se encuentran inmersos los procedimientos, las tareas, las decisiones, etc., se ejecuten normalmente en tiempo y forma con los conocimientos, las condiciones, el compromiso y los recursos necesarios que se requieren. Toda organización debe de revisar la eficiencia del sistema de gestión de control que implementa, pues el diseño, la operación y la supervisión son responsabilidades fundamentales de la misma, en consecuencia, todos los actores involucrados deben de cumplir con las tareas encomendadas respecto de su función y con ello asegurar que son las adecuadas para ejecutar los procesos organizacionales de manera eficiente.

Hacer efectiva la obligatoriedad de la educación secundaria tiene al menos dos consecuencias para el sistema educativo mexicano y para las políticas que lo rigen. Por un lado, el Estado debe garantizar que todos los egresados de la educación primaria accedan con oportunidad a la escuela secundaria y permanezcan en ella hasta concluirla en el tiempo establecido para ello. Por otro, cada escuela debe asegurar que los educandos logren los aprendizajes propuestos en el currículo común, referidos a conocimientos, habilidades, actitudes y valores, y que éstos sean relevantes para su vida presente y futura. Tarea nada fácil si se le suma que toda esta actividad requiere de la interacción humana y de las habilidades y destrezas para informar y recabar todo lo requerido para controlar el funcionamiento de lo que sucede en cada una de las instituciones educativas. De esta manera, se encuentra como instancia reguladora y ordenadora de todas las actividades que se llevan a cabo a nivel de educación secundaria la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, contexto bajo el cual se realiza la presente investigación.

La perspectiva que se abarca a lo largo del desarrollo de la misma, se orienta en los fundamentos de Teoría de la Administración, con el objetivo de analizar el sistema de control de gestión y desempeño organizacional de dicha Unidad Administrativa dependiente de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, a fin de poder explicar las prácticas inadecuadas que generan deficiencias en el servicio educativo impactando en todos sus niveles de gestión.

Asimismo, esta investigación pretende analizar aspectos fundamentales que esbozan los conceptos principales de los sistemas de control de gestión y el desempeño organizacional, de manera particular, se exploran los conceptos de gestión, control, control de gestión, sistemas de control de gestión, mostrando sus marcos y referentes principales.

Entre dichos referentes para analizar e incorporarlos teóricamente, se encuentran los teóricos de la Administración Científica, Taylor (1911), Fayol (1949), Gulick y Urwick (2003), y los referentes a la Teoría de los Sistemas, Parsons y Bertalanffy (1950), entre otros. Esto permite entender los procesos organizacionales y mecanismos internos y externos a nivel del sector público que se llevan a cabo en el sistema de control de gestión y advertir sus posibles fallas.

En el Capítulo I y II se aborda el Marco teórico conceptual en el que se describen las teorías que permiten construir conceptualmente la fundamentación del tema. En él se plantea que la estructura de la organización condiciona las acciones de los individuos, mismas que pueden favorecer o perjudicar el desempeño de los resultados al interior de la organización de esta investigación.

En el Capítulo III se encuentra el Marco Contextual, en él se hace referencia al contexto internacional, regional, nacional y local, bajo el cual se ubica el objeto de estudio del presente análisis, en donde también, se consideran los principales factores tanto económicos, políticos y sociales que confluyen para determinar las políticas públicas y los proyectos que inciden de manera directa en la problemática antes mencionada. Asimismo, se presenta una descripción de la institución donde se realiza la investigación.

Finalmente, en el Capítulo IV se presenta el Diseño y la Propuesta Metodológica de la investigación. Se parte de los capítulos anteriores para identificar cuáles son los elementos que inciden de manera directa en la problemática y se realiza una propuesta de Sistema de Gestión de Control adecuada a las necesidades de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. Finalmente, también se lleva a cabo la interpretación de los datos recabados que explican y dan respuesta a los objetivos planteados. En él se pretende hacer el análisis y la discusión de los resultados obtenidos para conocer las causas que generan deficiencias en el sistema de control de gestión de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. A su vez, se integran las conclusiones en las que se verán reflejadas las respuestas a las premisas planteadas los anexos utilizados para el desarrollo de la presente.

### **Planteamiento del problema.**

La educación secundaria se ubica dentro del último tramo de la educación básica en México, es uno de los principales factores que influyen en el progreso de una sociedad, a través del conocimiento la sociedad avanza tanto en lo económico como en lo social, así esta estrecha correlación en el nivel de desarrollo fortalece el sistema educativo que contribuye a formar sociedades más justas, productivas y equitativas. En el caso de México, durante las últimas décadas han surgido cambios y reformas en el ámbito educativo que han propiciado un rezago educativo por no ser congruentes con los objetivos a lograr y el contexto de nuestro país, brindando mayor importancia a las ciudades y olvidando a los pueblos, dejando de lado la cobertura a nivel nacional. Uno de los retos actuales es que el gobierno solucione los diferentes problemas que se presentan en los distintos ámbitos educativos, con la finalidad de que todos los alumnos tengan una educación de calidad e inclusiva.

Tanto en las escuelas como en el ámbito operativo, intervienen diversos actores tales como docentes, personal administrativo, personal de asistencia a la educación, responsables de área, jefes de departamento, subdirectores de área, directores operativos, etc., es por ello que resulta importante considerarlos dentro del ámbito de gestión operativa que se hace a nivel de autoridades educativas en las diversas Unidades Administrativas locales que conforman en su conjunto a la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, en cuya

responsabilidad se encuentra de manera primordial atender todas las necesidades dentro del servicio educativo en la Ciudad de México, que permitan egresar alumnos que aspiran dentro de la sociedad a prepararse en niveles superiores con la finalidad de posteriormente integrarse a la vida laboral. La importancia de esta estructura federal es que en ella radica casi toda la responsabilidad de gestión y administración para que se lleven a cabo las acciones, actividades y líneas de trabajo a fin de que se cumpla cabalmente lo que se señala en toda normatividad vigente que regula el servicio educativo en nuestro país.

Sin embargo, desde la perspectiva de las labores y/o actividades que se llevan a cabo en cada una de las entidades, para efectos de esta investigación nos centraremos en específico, desde la visión y trabajo que se realiza en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, Unidad Administrativa donde existe una gran cantidad de actividades de gestión que se deben de atender para que se lleve a efecto la encomienda de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, la cual se basa en implementar la política educativa para que pueda bajar a todas y cada una de las escuelas y viceversa, así como que las demandas de requerimientos y necesidades que surgen en cada escuela pueda retomarse y dar causa para que se resuelva o en todo caso se canalice en búsqueda de la mejor resolución.

En este sentido, en todas las instancias que la conforman para contribuir a ello, se observa que existe una deficiencia en el control de gestión de los procesos organizacionales, y ello impacta de manera directa y jerárquicamente, tanto en las áreas subordinadas como en la misma. Vistas estas como la organización, representan resultados poco eficientes que no permiten atender la mayoría de las veces de manera adecuada en tiempo y forma lo que el servicio educativo demanda. Entre las principales deficiencias que se observan en los procesos de gestión podemos mencionar conflicto al interior de los planteles, falta de personal en las escuelas, docentes inconformes, falta de distribución de la información, retraso en la entrega de la documentación requerida, etc.

### **Pregunta de investigación.**

Ante este contexto, cabe preguntarse, ¿qué es lo que provoca que en una organización de carácter gubernamental existan deficiencias en los controles de gestión, en especial en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria? De esta misma cuestión, surgen otras que requieren ser contestadas, como ¿qué es lo que sucede dentro de las prácticas de gobierno que posibilitan u obstaculizan la operatividad y la funcionalidad interna de la organización?, ¿puede la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria a través de la estructura de su organización y su funcionamiento dar respuesta eficaz y eficiente ante los desafíos que la sociedad plantea?, ¿es adecuado el sistema de gestión implementado en dicha dependencia o requiere modificarse? Conocer dichas prácticas dentro del ámbito de los procesos de gestión nos permite analizar y entender la eficacia y/o eficiencia de las prácticas de un gobierno.

### **Objetivo general.**

Conocer los procesos organizacionales que posibilitan u obstaculizan el control de la gestión desde el interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, en especial dentro de un área específica como lo es el área del Despacho de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

### **Objetivos específicos.**

- Conocer las dinámicas y las funciones estructurales de cada área, en especial la del Despacho de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
- Identificar el tipo de comunicación que predomina al interior de las diferentes Subdirecciones de Área y Direcciones Operativas de Educación Secundaria que conforman la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
- Determinar el tipo de liderazgo y las fuerzas de poder y control que se ejerce al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, así como de las Subdirecciones de Área y las Direcciones Operativas de Educación Secundaria que la conforman.
- Identificar el sistema de control de gestión y los procesos que se realizan al interior de la estructura organizacional a fin de identificar las posibles causas que obstaculizan o favorecen la eficiencia operativa.

## **Hipótesis**

Las deficiencias en el servicio de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria son producto de la falta de un sistema de control de gestión efectivo y eficiente que logre los objetivos esperados y que permita corregir la capacitación del personal para implementar con eficiencia los requerimientos solicitados, así como de la reconfiguración de los procesos organizacionales.

## **Justificación**

En los últimos años principalmente, se exige en el contexto educativo un mejor rendimiento de las diferentes instancias que lo conforman como una organización, prueba de ello es que los mejores resultados demuestran que una gestión eficiente es aquella que genera ambientes propicios en donde los diferentes actores interactúan en cumplimiento de los metas y objetivos trazados, por lo tanto, la gestión al interior de las diversas instancias que conforman el servicio educativo es uno de los aspectos que frecuentemente se mencionan en acuerdos y recomendaciones de organismos internacionales y nacionales, pues es considerado un factor determinante para el desarrollo educativo. Como consecuencia de las diversas recomendaciones emitidas por los Organismos Internacionales que sugieren las directrices a seguir en materia educativa a nivel internacional, y, por consiguiente, a nivel nacional en nuestro país el proceso educativo se enfrenta de manera recurrente a cambios de tipo social, tecnológico y político, sin embargo, dichos cambios no siempre traen consigo los resultados que se esperan. La Coordinación Sectorial de Educación Secundaria como organización, si bien tiene una estructura definida, en ocasiones se constituye por diversos elementos que modifican y/o afectan el desempeño de los integrantes de la misma.

Por ello la importancia de analizar y comprender las principales causas visibles e invisibles que generan o detonan deficiencias en el control de gestión actual de los procesos organizacionales que se desarrollan al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, pues así se puede establecer mecanismos de desarrollo de gestión más eficientes. Lo anterior, basado en el supuesto de que hay elementos que traen consigo repercusiones al

interior de la organización y por consiguiente en los resultados y en el alcance de los propósitos fijados, que influyen de manera directa e indirecta en el desempeño de la institución.

## **Capítulo 1. Perspectiva organizacional de los Sistemas de Control de Gestión en el sector educativo.**

Vivimos en una sociedad en donde por décadas la globalización de la economía y de la política han generado cambios sociales que han repercutido constantemente dentro del ámbito educativo, dichos procesos de cambio ocurren tanto en las escuelas como en las instituciones o Dependencias encargadas de formar alumnos con una visión humana e integral, sin embargo, dichos cambios no ocurren de manera mecánica, en ellos intervienen diversos actores educativos (directivos, docentes, administrativos, jefes de departamento y demás autoridades educativas), cuyo fin es lograr organizaciones competentes y procesos destinados al logro de los objetivos. Para que ello se alcance, se requiere una visión compartida, un pensamiento sistémico, liderazgo y trabajo en equipo, de aquí que la gestión dentro del ámbito educativo resulta imprescindible para alcanzar esas metas, sin embargo, existen muchos obstáculos que se deben vencer para lograr que la educación, a través de una gestión eficiente, logre satisfacer las exigencias del funcionamiento que la sociedad le demanda al servicio educativo y que a su vez conlleve a crear o consolidar distintas formas de hacer o mejorar los procesos organizacionales que permitan a la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria mejorar la calidad de ellos a través de la eficacia y la eficiencia al interior de sus áreas.

Al respecto, resulta importante cuestionarse, ¿puede la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria a través de la estructura de su organización y su funcionamiento dar respuesta eficaz y eficiente ante los desafíos que la sociedad plantea?, ¿es adecuado el sistema de gestión implementado en dicha dependencia o requiere modificarse?, para dar respuesta a estas como a otras preguntas ya estipuladas de manera inicial en el presente trabajo, se requiere del análisis y estudio de estos procesos organizacionales a través de la mirada de distintas perspectivas y enfoques que posibiliten su interpretación y explicación, por ello, se presentará a lo largo de este capítulo las posiciones teóricas que permitan comprender conceptualmente las categorías que favorecen o se relacionan al objeto de estudio.

### **1.1 El estudio de las organizaciones.**

El término organización tiene su origen etimológico en la palabra griega “*organón*” cuyo significado es “herramienta o instrumento”, sin embargo, actualmente se le considera

también como un sistema conformado por subsistemas con funciones específicas que se relacionan entre sí, integrados a su vez estos por personas, tareas y una administración que, al interactuar entre sí mediante normas y de forma coordinada, les permite alcanzar metas y objetivos propuestos.

Diversos autores han escrito haciendo referencia al término y lo que conlleva, ejemplo de ello es Chiavenato<sup>1</sup> (2000), quien define a la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente, asimismo, escribe:

" (...) La palabra organización puede ser usada con dos significados diferentes:

1. Como organización, entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

2. Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos ".

Entre las concepciones más clásicas del concepto encontramos las siguientes definiciones, para Weber<sup>2</sup> (1905), las organizaciones involucran relaciones sociales en donde los individuos interactúan y tienen un orden que las diferencia de otras, poseen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo. Trasciende la vida de sus miembros y su interacción es más asociativa que comunal. Sus actividades tienen propósitos claros, son guiadas por objetivos y están diseñadas para hacer algo.

Por su parte, Barnard<sup>3</sup> (1959), las considera un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas entre 2 o más personas, en donde se requiere de la comunicación, toma de decisiones y la voluntad de sus miembros para contribuir en los propósitos.

---

<sup>1</sup> **Idalberto Chiavenato**. (Nacido en 1936), filósofo, pedagogo y abogado. Considera que la administración inteligente de los recursos humanos es la pieza clave de una organización exitosa.

<sup>2</sup> **Maximilian Karl Emil Weber** (1864-1920) filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo.

<sup>3</sup> **Chester Barnard Irving** (1886-1961) administrador público, pionero en la gestión de la teoría y los estudios organizacionales. Considera a las organizaciones como sistemas de cooperación de la actividad humana generalmente de corta duración debido a que no cumplen los dos criterios necesarios para la supervivencia: la eficacia y la eficiencia.

Marx la define como praxis y como histórica, hace referencia a las actividades individuales y colectivas. Para él, las organizaciones tienen resultados de dos tipos: primero productos, artefactos o construcciones y segundo las actividades en sí mismas, así entendido como una forma de resultados es el proceso mismo de la organización, es decir, la manera en cómo se llevó a cabo el trabajo, los procedimientos que se utilizaron y la manera en cómo influyó el poder.

Las organizaciones se diferencian en lucrativas y no lucrativas y se clasifican de acuerdo al sector en el que se encuentren inmersas. De acuerdo con la literatura algunos otros autores las clasifican de la siguiente manera:

- Parsons<sup>4</sup> (1951):
  - De producción. - entre ellas ubica a las empresas.
  - Políticas. - considera a las instituciones que persiguen metas para la sociedad.
  - De mantenimiento. - considera aquellas organizaciones educativas, culturales o expresivas.
  
- Blau y Scott<sup>5</sup> (1962):
  - De mutuo beneficio, caracterizada por estar conformada por los propios miembros de la organización.
  - De negocios, con fines comerciales.
  - De servicio, donde se benefician a los clientes.
  - De bienestar, benefician al público en general.
  
- Mintzberg<sup>6</sup> (1979):
  - De estructura simple, es informal y sencilla.

---

<sup>4</sup> **Talcott Parsons** (1902 – 1979), sociólogo estadounidense conocido por su teoría de la acción social y su enfoque estructural-funcionalista.

<sup>5</sup> **Peter Blau & W. R. Scott** Interpretan las organizaciones en cuatro categorías o tipos, estructuradas de acuerdo con el beneficiario principal: Los miembros de la organización, los propietarios o dirigentes, los clientes y la sociedad en general.

<sup>6</sup> **Henry Mintzberg** (Nacido en 1939) profesor académico, autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión, plantea que el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.

- Divisional, tiene divisiones autónomas y acopladas entre sí bajo una dirección administrativa.
- De adhocracia, flexible y adaptable a condiciones cambiantes del entorno.
- De burocracia maquinal, en ella proliferan reglas, normas, comunicación formal, el poder de decisión es centralizado y tiene una estructura administrativa.
- De burocracia profesional, esta normada por habilidades profesionales, incorpora especialistas que asumen el control de su propio trabajo.

Resulta claro que las organizaciones influyen en la vida diaria, desde la manera como las personas viven, se visten, se alimentan y se relacionan, razón por la cual son complejas y diferenciadas. De acuerdo con Chiavenato (2000), hay dos tipos de elementos en común en todas las organizaciones, primero el elemento básico integrado por las personas cuyas interacciones están delimitadas por la estructura que las rige y cuya calidad de las mismas impacta en el éxito o fracaso de la organización. Dichas interacciones las describe en cuatro niveles: interacciones individuales<sup>7</sup>, interacciones entre individuos y organizaciones<sup>8</sup>, interacciones entre la organización y otras organizaciones<sup>9</sup> e interacciones entre la organización y su ambiente total<sup>10</sup>. Y segundo, los elementos de trabajo que son los recursos con los que la organización opera y que determinan su eficiencia en el futuro.

Partiendo de los elementos descritos anteriormente dentro del ámbito educativo todo centro escolar, así como las diferentes instancias administrativas que rigen su funcionamiento, se consideran como organizaciones que constituyen contextos clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y las actividades realizadas por los docentes al interior de estos. Conforme a lo planteado por María Teresa González (2003) dichos procesos a su vez constituyen el núcleo de las organizaciones bajo la cual se configuran 5 dimensiones organizativas:

---

<sup>7</sup> Es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro.

<sup>8</sup> Los individuos y la organización interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico del ambiente.

<sup>9</sup> Toda organización interactúa con otras.

<sup>10</sup> Toda organización opera en un contexto complejo denominado ambiente, en el cual funcionan otras organizaciones.

- **Dimensión estructural.** Hace referencia a cómo se organiza y/o articula el centro escolar y en consecuencia nos indica cómo está dividido el trabajo al interior de la organización, cuáles son sus mecanismos formalmente establecidos para la toma de decisiones y de qué manera mantienen una articulación entre las unidades que la conforman.
- **Dimensión relacional.** La organización es una red de interacciones con un flujo constante de comunicación, por lo tanto, la organización es compleja y requiere atender facetas micropolíticas y de interacción profesional, es decir, valores o creencias que predominan.
- **Dimensión de procesos.** La manera en cómo y por qué se llevan a cabo los procesos, el valor o la importancia que se les atribuye, contribuye y modifica a la organización.
- **Dimensión valores – supuestos (cultura).** Se refiere a los valores, creencias y supuestos que subyacen de lo que ocurre, como funciona o es la organización.
- **Dimensión entorno.** Se refiere a que la organización educativa está en constante interacción con el entorno, por lo que forma parte de una red más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales en un momento histórico determinado.

### **1.1.1 Principales enfoques en el estudio de las organizaciones.**

A lo largo de décadas y con la intención de brindar explicaciones respecto de las organizaciones surgen diversas perspectivas teóricas. De acuerdo con José M. Nieto Cano (2003), se entiende por perspectiva teórica el marco previo del que se parte para describir, explicar e interpretar lo que se observa, es decir, todo lo que tiene que ver con lo que se cree, se opina y manifiesta en las organizaciones tomando en cuenta la naturaleza y cualidades del objeto de estudio. Dado que las organizaciones escolares son multidimensionales él plantea

la relación que existe entre diferentes perspectivas teóricas y las clasifica de la siguiente manera: perspectiva técnica<sup>11</sup>, perspectiva cultural<sup>12</sup> y perspectiva política<sup>13</sup>

Actualmente podemos decir que las diversas perspectivas teóricas contienen múltiples definiciones, alcances, propuestas teóricas y metodológicas que son aportes ya de los Estudios Organizacionales que brindan comprensión de los fenómenos organizacionales, aun cuando el uso de este término genera desconcierto derivado de que por una parte se les considera la contraparte crítica de la Administración, mientras que para otros es un nuevo término con el que se le nombra a los nuevos modelos administrativos y finalmente, para algunos otros, son el conjunto de enfoques para estudiar a la organización dentro de los cuales se incluyen la Teoría de la Administración y la Teoría de la Organización.

Históricamente es difícil ubicar y determinar el surgimiento de los Estudios Organizacionales, sin embargo, existen tres momentos que los contextualizan y se consideran significativos:

1. Durante la devastación que la Segunda Guerra Mundial dejó en Europa, diversos académicos se dedicaron a trabajar en el estudio de las organizaciones cobrando fuerza hacia la década de 1970, ello tras una recuperación lenta en contraste con Estados Unidos, quien expandió su política económica hacia dicho continente. De ahí que en la posguerra muchos estudiosos de las organizaciones se refugian en dicho país, surgiendo con ello una invasión intelectual que permite el incremento de académicos y estudiosos. Al respecto, Barba y Solís (1999) mencionan que “(...) Estados Unidos es el país en donde se desarrolla históricamente el estudio de las organizaciones (...)”.
2. En la década de los 1960 y 1970 surgen movimientos de contracultura y protestas que se ven reflejados en los Estudios Organizacionales, derivado de que desarrollan una identidad académica propia que principalmente en las universidades crearon

---

<sup>11</sup> Es la dominante, se encarga de estudiar los temas y la estructura de la organización, aquí se ubica la teoría de la gestión de la que se desprende que la organización posee dos estructuras, una la formal que es la que asume las metas y hace referencia a cómo debe ser y se debe hacer, y la segunda la estructura informal que asume las motivaciones personales y sociales de los miembros para desarrollar interacciones y comunicación espontánea. Está compuesta por teorías, modelos y métodos.

<sup>12</sup> Busca comprender lo social y lo humano interpretando los significados, las creencias, los valores y la cultura. Define a la organización como compleja y conflictiva en donde los actores luchan por sus propios intereses.

<sup>13</sup> Está controlada por un individuo o un grupo con poder para ejercer un beneficio, en ella se estudian las ideologías, intereses, metas y el poder bajo el cual se desarrollan procesos generales de control y dominio.

ambientes intelectuales que se caracterizaron por oponerse a la intervención norteamericana en Vietnam y a su hegemonía en general, además brindaron apoyo la sensibilidad feminista, la retórica y la perspectiva histórica, se realizó una crítica radical de la sociedad y las ciencias sociales y expresaron un entusiasmo romántico sobre el futuro de la sociedad.

3. Con el triunfo del capitalismo teniendo como base del pensamiento el sistema económico, las universidades tanto europeas como norteamericanas se vieron influenciadas y ello trajo consigo repercusiones en los Estudios Organizacionales, la apertura de los mercados abrió una forma de organización revolucionaria tanto en el sector privado como público por parte de jóvenes radicales con tendencia liberal y las investigaciones se centraron en instrumentos de organización de los mercados. De esta manera el liderazgo, las fusiones y adquisiciones, la contratación externa y el espíritu empresarial se convirtieron en los principales temas de investigación.

Definir los Estudios Organizacionales puede resultar complejo, sin embargo, podemos decir que principalmente buscan conocer y comprender la variedad de racionalidades que se encuentran en las organizaciones. Asimismo, se enfocan especialmente en el comportamiento de la organización, en la manera en cómo la estructura o los individuos impactan en ella, el tipo de relaciones y los procesos que se dan en su interior, con la única finalidad de entenderla y hacerla más eficiente.

A lo largo de los años distintas disciplinas se han dedicado a su análisis, de ahí que como lo mencionan Hatch & Schultz (1997), “(...) los Estudios Organizacionales contienen una pluralidad de paradigmas (...)”, sin que con ello uno de ellos domine o sustituya a los demás. Entre ellos encontramos: Administración Científica<sup>14</sup>, Teorías de Mayo<sup>15</sup>, la Burocracia de

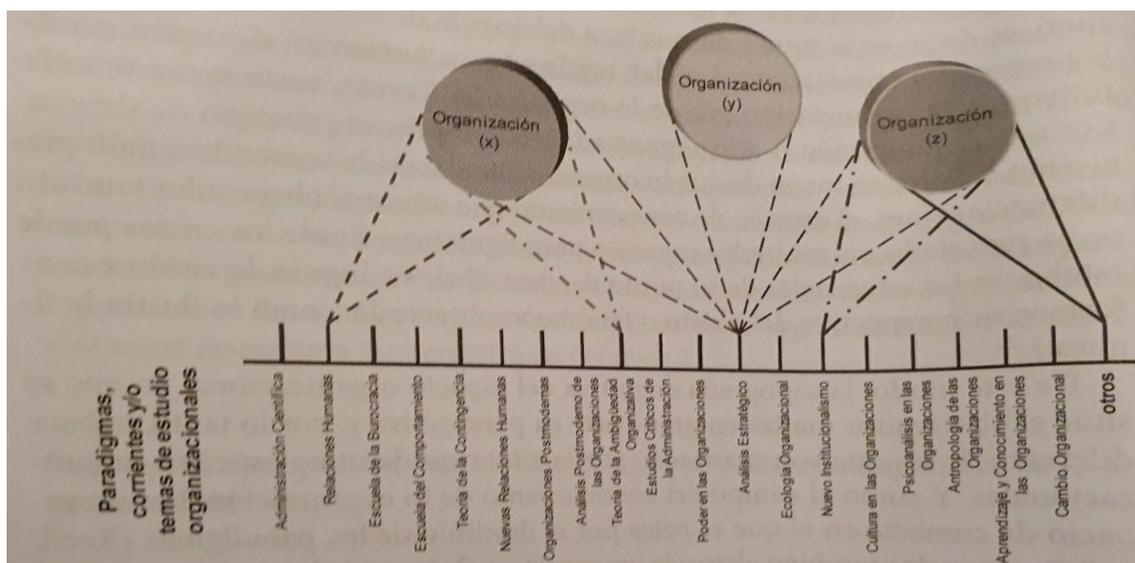
---

<sup>14</sup> Representada por Taylor y Fayol, de ahí que se le conozca también como taylorismo, se centra en el control del individuo y en obtener la eficiencia.

<sup>15</sup> Su principal representante es Elton Mayo y se le conoce también como Teoría de las Relaciones Humanas, se centra principalmente en estudiar a la organización como un grupo de personas, es decir, a través de las relaciones interpersonales.

Weber<sup>16</sup>, Teoría de la Contingencia<sup>17</sup>, Teorías del comportamiento<sup>18</sup>, Teoría de Sistemas<sup>19</sup>, entre otras.

Si bien aquí se describen solo algunos de los principales paradigmas, corrientes o temas de estudio organizacional desde los cuales se puede establecer una perspectiva organizacional, no son los únicos. De acuerdo con Contreras & De la Rosa (2013), tanto la Teoría de la Organización como los Estudios Organizacionales se reconocen dentro del campo de estudio de la organización, campo que resulta amplio, diverso y complejo, de ahí que presenten el siguiente esquema como guía para la pronta comprensión de la complejidad a la que se hace referencia, así como de la interrelación de uno o más de ellos, para el estudio de una organización. (Figura 1).



Elaborado por Contreras & De la Rosa (2013)

<sup>16</sup> Propuesta por Max Weber, tiene su fundamento en el estudio de la organización a través del ejercicio del control bajo el supuesto de racionalidad y formalidad.

<sup>17</sup> Plantea que ninguna organización es igual, por ello es necesario, considerar sus condiciones o contingencias para identificar el uso de herramientas o técnicas adecuadas para el logro de los objetivos, dándole especial importancia al ambiente y el impacto que este tiene en la misma. Su principal representante fue Thompson.

<sup>18</sup> Tienen como campo de estudio el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones, es decir, pretenden analizar a las personas y su comportamiento en forma individual basado en que la motivación mejora la productividad de la empresa, es decir, básicamente considera a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrarlas con eficiencia y productividad. Destacan Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Rensis Likert entre otros.

<sup>19</sup> A través de ella se concibe a la organización como un sistema integrado por subsistemas en donde se generan objetivos con un fin común, es decir, son sistemas y subsistemas constituidos por un conjunto de procedimientos relacionados ubicados en determinadas circunstancias. Fue propuesta por Ludwig Von Bertalanffy.

Según Ibarra (2006), desde su surgimiento los Estudios Organizacionales se han convertido en un complemento para la formación en Administración, al considerar no sólo los aspectos técnicos de la organización, sino también al centrar la atención en los efectos sociales que producen su operación, dándoles importancia capital a las formas de gobierno desde las que son conducidas las conductas. Así, la Administración comenzó a simbolizar el nuevo modo de gobierno que se caracteriza por pretender resolver los problemas organizacionales, con el fin de buscar la rentabilidad de los recursos invertidos.

### **1.1.2 El papel de la administración en los estudios organizacionales.**

A lo largo del tiempo el concepto de organización y lo que ello implica ha ido evolucionando, como ya se mencionó anteriormente, han surgido diversos enfoques que pretenden dar explicación al mismo, estos se complementan de manera que nos permiten entender en conjunto con los estudios de Administración como disciplina las mejores prácticas para entender y transformar a las organizaciones.

La administración se ha hecho evidente desde hace miles de años, prácticamente desde el inicio del surgimiento de colectivos, los individuos se organizaban y a lo largo de estos años, se ha estudiado por diversos autores, por lo que dentro de la administración se desarrollaron 4 tipos de enfoques:

- 1.- Clásico.** - destacan autores tales como Frederick W. Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry Fayol y Weber, quienes realizaron contribuciones a las teorías administrativas; en él se realizaron los primeros estudios de la administración.
- 2.- Cuantitativo.** - es utilizado en la actualidad para la toma de decisiones que se relacionan con la planeación y control.
- 3.- Conductual.** - hace referencia al campo de estudio que tiene en cuenta el comportamiento de las personas en el trabajo.
- 4.- Contemporáneo.** - involucra el interior y el entorno de la organización, analiza la toma de recursos por parte de la organización y el proceso que se lleva a cabo para distribuirlos nuevamente en el entorno.

Por lo que se puede decir que la administración es una de las actividades humanas más importantes, encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos. Varios autores la definen como:

- Henri Fayol (1971). - “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”.
- José Antonio Fernández Arena (1970). - “La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”
- Agustín Reyes Ponce (1992). - “La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.
- Harold Koontz (1999). - “La Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos se funda en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, recursos económicos y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad; el mejoramiento es su consigna constante.

Los orígenes del concepto de Administración, la cual en conclusión se concibe como un campo de ejercicio profesional muy pragmático, que se concentra en las mejores maneras de resolver problemas, definir estrategias y mejorar desempeños, se deben a Taylor y Fayol quienes, a partir de la Teoría Organizacional, la colocan como una disciplina dentro de las ciencias sociales. A partir de entonces se ha encargado de estudiar a la organización con la única finalidad de hacerla más eficiente.

Por su parte los estudios organizacionales emergieron como alternativa y complemento a las teorías de la organización, surgidas en el ámbito de la administración tratando de incorporar nuevas formas de análisis en el estudio de los fenómenos que salen de la esfera de influencia y control de la administración en las organizaciones, en donde incursionaron diversas disciplinas como la sociología, la historia, la psicología y la

antropología, entre otras. Es decir, a través de ellos se busca analizar fenómenos de carácter social que tienen lugar al interior de las organizaciones y son el resultado de las redes de relaciones que se entablan entre los diversos miembros que las conforman y que afectan y se ven afectados por estas relaciones.

De acuerdo con Pérez & Guzmán (2015), “en México, los estudios organizacionales surgieron con un grupo de investigadores que desde la disciplina de la Administración buscaron impulsar un proyecto que estudiara el fenómeno organizacional sobre la base de una lectura crítica de la teoría organizacional, para devolver a la disciplina la conciencia teórica que le diera sentido y la transformara cualitativamente, impulsando el conocimiento de la realidad social, a partir de sus manifestaciones cotidianas y específicas. (...)”

En conclusión, el origen de la Administración antecede al origen de los Estudios Organizacionales, sin embargo, entre ellos existe una relación estrecha, toda vez que estos últimos se fundan indirectamente sobre la Administración. Actualmente, se comprende que, al interior de toda organización, y en todos los niveles que la representan, los responsables de la misma, se encargan de la operación y la ejecución de las acciones a realizar por lo que de manera obligatoria comprenden qué y cuáles son los objetivos, para ello, los diversos procesos que conforman la administración de la organización deben de responder a métodos y acciones que son ideados para alcanzar metas de manera eficiente. Es a través de estos que se suministran los medios con los que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante que conllevan subsecuentes etapas para organizar, controlar y dirigir los recursos humanos, técnicos y financieros de la organización.

#### **1.1.2.1 Administración Pública y Organización.**

En el texto denominado “Una introducción a la administración pública” (COLMEX, 2016), Se considera a la administración pública como un campo disciplinario y profesional, vivo y actuante y como un elemento indisoluble del Estado. Se ve como la herramienta fundamental con que cuentan los gobiernos para lograr incidir en un equilibrio social más justo.

En un sentido amplio, el concepto de administración se refiere a actividades cooperativas dirigidas a conseguir objetivos comunes. Para una organización esto implica aplicar técnicas de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales. Y la administración como técnica aplicada es común a las organizaciones tanto del ámbito público, como del privado.

De acuerdo con lo anterior, el concepto de administración pública es tan amplio que abarca tanto a servidores públicos, estructuras organizacionales, procedimientos, patrimonio, presupuesto y regulación, como a la gestión interna de las organizaciones y su relación con otros actores públicos y del sector privado.

En conclusión, se entiende a la administración pública como a una organización formal de tipo público, pero también a la actividad que se realiza al interior de estas organizaciones, en el ejercicio de la función administrativa, para satisfacer las necesidades de interés público y lograr los fines del Estado.

## **1.2 Sistemas de control y poder en las organizaciones: una visión desde la Administración Pública.**

La palabra control aparece con frecuencia en la literatura sobre gestión, según Merchant & Otley (2007) cuando el control se describe como una función de la gestión, se hace referencia a las cosas que hacen los directivos o gerentes para asegurar que sus organizaciones tengan un buen desempeño. Y su función administrativa se define con los componentes: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

A lo largo de los años, muchos autores han definido el control como la última función de la administración, sin embargo, de acuerdo a una visión más clásica, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos y tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. (Fayol, 1961). Por lo tanto, se asume que el control es necesario para mantener las cosas por el camino deseado en las organizaciones.

La ausencia de un control adecuado puede tener consecuencias perjudiciales para la organización, ejemplo de ello es la insatisfacción directa o indirecta de quienes participan al interior de la misma, insuficiencia para el desarrollo de los procesos organizacionales y escasa coordinación dentro de los niveles jerárquicos de la organización, entre otras.

Por el contrario, mucho control también puede ser perjudicial para el eficiente y eficaz desempeño organizacional. El control estricto puede reducir la flexibilidad e innovación en la organización, se pueden incrementar los costos operacionales y la presión hacia los empleados y contribuir a comportamientos no deseados (Simons, 1995; Kanthi, 2007).

Por su parte, la definición de control de gestión se puede entender como el proceso o mecanismo mediante el cual los administradores de una organización influyen en otros miembros de la misma con la intención de implantar las estrategias de ésta (Anthony & Govindarajan, 2007). Se puede afirmar que los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia, que se debe establecer primero a través de un proceso formal y racional, y luego ésta determina el diseño de los sistemas de gestión de la organización. Si bien pueden surgir por experimentación, en general, se relacionan principalmente con la estrategia, con su diseño, implementación y con los procesos que retroalimentan y dictan las acciones necesarias de mejora. Por tanto, los controles de gestión y sus esquemas aplicados son herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias esperadas.

En consecuencia, podemos decir que la función principal del control de gestión es asegurar la ejecución de las estrategias escogidas. Los sistemas de control de gestión son rutinas y procedimientos formales basados en información que los gerentes usan para mantener y alterar patrones en las actividades de la organización. Las rutinas y procedimientos formales son los planes, presupuestos y sistemas de monitoreo de mercados, entre otros, es decir, son sistemas basados en información que se utilizan para varios propósitos: para buscar nuevas oportunidades, para comunicar planes y objetivos, para monitorear o hacer seguimiento a planes y objetivos, y para informarse o mantener informado a otros del desempeño (Simons, 1995).

### **1.2.1 Control y poder en las organizaciones.**

El poder está asociado a las organizaciones y es de gran importancia para la comprensión de las mismas, ya que permite conocer y comprender las relaciones interpersonales que la constituyen y que las construyen.

En el área de la gestión, específicamente desde una perspectiva funcionalista el concepto ha sido abordado como un elemento problemático, vinculado directamente a las relaciones jerárquicas, por lo tanto, resultaría importante abordar la cuestión del poder desde una perspectiva diferente que permita conocer cómo este concepto se relaciona con los procesos de comunicación y sus posibles efectos en las organizaciones. Dicha perspectiva funcionalista del concepto de poder en la gestión se asume como un instrumento gerencial que no es muy conocido.

Así, el concepto ha sido estudiado por diversos autores tales como:

- Foucault (1975) define el poder como “una acción sobre las acciones de los otros que no se posee, sino que se ejerce, y no es el privilegio adquirido de la clase dominante, sino el efecto de conjunto de sus posiciones estratégicas y que no se aplica pura y simplemente, como una obligación o una prohibición a aquellos que ‘no lo poseen’; por el contrario “los invade, pasa por ellos y a través de ellos”, desligándolo así de una concepción tradicional de poder. El poder se presenta a través de toda la sociedad y se presenta justamente en el marco de las relaciones sociales por lo que resulta apenas natural que los procesos comunicativos, comprendidos como el escenario por excelencia en el cual se generan las relaciones sociales, estén en el epicentro de las relaciones de poder.
- Vázquez, (2002). - la comunicación juega un rol esencial en las relaciones sociales, ya que es capaz de producir efectos de poder bajo la concepción de Foucault, el poder puede ser comprendido como la consecuencia de la dinámica de las relaciones que se presentan entre los sujetos.
- Zea, (2007). - asume a la organización como un tejido conversacional y, por tanto, como un escenario natural de comunicación.

- Múnera (2005) se refiere a una etapa subsiguiente en la cual el concepto de poder se desplaza del consenso a la fuerza. El autor parte del concepto de poder que se puede extraer de lo dicho por Marx, quien sitúa el concepto de poder en el marco de las relaciones de producción en un dominio ejercido por una clase social determinada sobre el proletariado.
- Weber (1985) otorga un lugar significativo a la autoridad en las organizaciones, comprendida como la probabilidad de que una determinada orden sea obedecida. Para él hay un vínculo entre poder, autoridad y legitimidad, el poder en las organizaciones guarda un estrecho vínculo con la legitimidad de las personas que la integran. Esto lleva a un planteamiento mucho más profundo, en el que se establece que las órdenes son seguidas, no por su estatus de orden, sino porque provienen de una persona con autoridad y legitimidad, lo que automáticamente transfiere la situación hacia el poder y la dominación. Esta última encuentra su fundamento en tres tipos de legitimidad: carismática, tradicional y racional–legal. Para que las formas de dominación operen adecuadamente es necesaria la presencia de alguno de estos tipos de legitimidad. De esta manera, son las estructuras jerárquicas de las organizaciones las que permiten la materialización del poder en éstas, partiendo de una visión centrada en la estructura. Es así que se puede comprender la estructuración tradicional que ha tenido el concepto de poder al interior de la gestión.
- Krieger (2001), dice que “la autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad da poder, pero el hecho de tener poder no significa que se tenga autoridad legítima”. Identifica dos dimensiones del concepto de poder en el ámbito de la gestión: dimensión personal<sup>20</sup> y dimensión estructural<sup>21</sup>.
- Para Moret y Arcila (2011), las relaciones humanas que emergen en las organizaciones se dan en el marco de la realización de tareas y el cumplimiento de objetivos, pero sobre todo para la coordinación entre los miembros de la organización.

---

<sup>20</sup> Se vincula a las características personales del sujeto que ejerce el poder, entre las cuales se encuentran su posición jerárquica, las dinámicas de delegación y la autoridad

<sup>21</sup> Proveniente de aspectos organizacionales como la estructura que refleja el organigrama, los objetivos que se fija la organización y el campo de acción de la misma.

Si el poder es entonces, un concepto relacional, resulta imposible desligarlo del estudio de las organizaciones, debido a que las formas en que el poder se da en estas bajo mecanismos que promueven nuevas formas de relaciones, en donde uno de los elementos más relevantes es la comunicación.

La comunicación, como mecanismo de poder, parece ser totalmente efectiva, ya que permite diferenciar y obtener los objetivos propuestos, como un instrumento para el ejercicio del poder. Además, se institucionaliza y obtiene ciertos grados de racionalización. Los procesos de comunicación se identifican como un mecanismo de poder presente en la sociedad en general, pero su uso particular en cada organización debe ser objeto de un análisis específico comprendiendo el entorno en el cual se genera, pues la conjunción de las relaciones de poder y los procesos de comunicación son generadores de cambio en las organizaciones.

Michel Foucault (1993), plantea que el poder es la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes al contexto en el que se encuentran, él considera que el modelo impuesto por el pensamiento jurídico-filosófico de los siglos XVI y XVII, se reduce a mirar el poder como un problema de la soberanía, sin embargo, descalifica toda una serie de campos de análisis que conciernen a nuestras existencias y vida cotidiana. Las relaciones de poder no son la proyección pura y simple del gran poder soberano sobre los individuos sino más bien las condiciones de posibilidad de su funcionamiento y el prolongamiento del poder del Estado a través de relaciones de dominación bien específicas que tienen su configuración propia y su relativa autonomía y que a su vez, representan los intereses de una clase.

### **1.3 La perspectiva de la organización pública desde la Teoría General de los Sistemas.**

La gestión es el activador de un sistema abierto, llamado organización, encargado de generar un ciclo operativo, mantenerlo en funcionamiento y adaptarlo de acuerdo con las exigencias del contexto que conforma el entorno de la organización, dicho contexto se halla integrado por un sistema ambiental que define los parámetros sociales, culturales, políticos y

económicos, así como por un sistema competitivo inmerso en la estructura económica del sector en el que la organización se ubica.

La palabra Sistema procede de los términos griegos synistanai (reunir) y de synistêmi (mantenerse juntos), por lo tanto, debemos entender que las formas de analizar, estudiar y explicar los fenómenos sociales es a partir de la imagen de la realidad como un todo, compuesto por partes, que interactúan y se interrelacionan y que a su vez persiguen un propósito común determinado, a esta imagen de la realidad se le denomina "sistema", dicho enfoque, no es más que una manera de pensar el mundo, ya sea de tipo natural o social, y está definido por su diversidad, multiplicidad y complejidad en el análisis de los fenómenos sociales, políticos, económicos, educativos y culturales en contextos y determinantes específicos.

Aplicar la teoría de sistemas a la organización y el funcionamiento de una empresa es una exigencia y un recurso para alcanzar la eficacia de una gestión competitiva. El sistema es un conjunto de fenómenos psíquicos, físicos, biológicos, sociales que se producen en un contexto general en donde se hacen posible y toman sentido. Para conseguir que una organización funcione es necesario conocer a la propia organización, a través de sus elementos y de las relaciones de ellos con el todo. Los principios y la terminología de dicha teoría se encuentran en la fijación de objetivos, toma de decisiones, establecimiento de estrategias organizativas, diseño del sistema de comunicación e información y en los procedimientos de control.

### **1.3.1 Teoría General de los Sistemas.**

Es Bertalanffy quien introduce el concepto de sistema dependiente de un entorno y el de retroalimentación, dando origen a la Teoría General de Sistemas, teoría hoy con aplicaciones prácticamente en todos los campos del conocimiento, se distingue por su perspectiva científica e integradora, dado que considera muy importante la interacción y los conjuntos que a partir de ella brotan.

Al utilizar el enfoque sistémico en el análisis de los fenómenos humanos, sociales y culturales, debemos recordar que sus bases residen en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas) y que es esencial rescatar los atributos específicos y particulares que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural. Al identificar los elementos del sistema, se puede conocer la estructura del modelo y se puede interconectar varios sistemas para constituir sistemas más complejos.

Algunos de los elementos que definen a un Sistema son:

- Posee un conjunto de partes coordinadas y en interacción cuya finalidad es alcanzar un conjunto de objetivos.
- Agrupa componentes que realizan acciones en la búsqueda de metas.
- Es un grupo de partes que forman un todo orgánico con propósitos y objetivos comunes.
- Diversas partes que se encuentran agrupadas contribuyen de distinta forma para lograr un objetivo
- Son un grupo de componentes interrelacionados que trabajan en conjunto hacia una meta común mediante la aceptación de entradas y, generando salidas en un proceso de transformación organizado.

En la lógica de los sistemas, un subsistema es un sistema que es parte de otro sistema mayor (el cual se le llama suprasistema o supersistema). Asimismo, un elemento de ese gran sistema puede considerarse como un sistema, que en este caso se le denomina subsistema, los que se definen como conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. Estos tienen las mismas propiedades que los sistemas y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos.

Checkland (1993), realizó una clasificación en la que considera a los sistemas de la siguiente manera: sistemas naturales<sup>22</sup>, sistemas diseñados<sup>23</sup>, sistemas de actividad humana<sup>24</sup> y sistemas culturales<sup>25</sup>. Por su parte, Alba (1995) citado por Ramírez (2002), los clasifica en: sistemas abiertos<sup>26</sup> y sistemas cerrados<sup>27</sup>.

Entre los elementos de un sistema, encontramos que tienen características particulares que afectan o se ven expresadas en las características del sistema total. A su vez las características del sistema afectan o influyen en las características de los elementos. Esta particularidad se da en la medida en que el elemento está relacionado con otros. Además, depende del analista del sistema determinar con qué detalle y qué elementos considerar en el momento en el cual se evalúa un sistema. Entre ellos encontramos: isomorfismo<sup>28</sup>, homeostasis<sup>29</sup>, sinergia<sup>30</sup>, entropía<sup>31</sup> y neguentropía<sup>32</sup>.

---

<sup>22</sup> Aquellos sistemas que han sido elaborados por la naturaleza, desde el nivel de estructuras atómicas hasta los sistemas vivos, los sistemas solares y el universo.

<sup>23</sup> Aquellos que han sido resultado de la imaginación del hombre y que son abstractos y/o concretos.

<sup>24</sup> Son sistemas que describen al ser humano epistemológicamente, a través de lo que hace. Se basan en la apreciación de lo que en el mundo real una persona o grupos de personas podrían estar haciendo, es decir, en la intencionalidad que tiene el sistema humano que se observe.

<sup>25</sup> Formados por la agrupación de personas, podría hablarse de la organización, institución, iglesia, ejército, familia, universidad, etc.

<sup>26</sup> Este tipo de sistema intercambia materia, energía o información con el entorno o ambiente y se ve afectado por este. Este posee otros sistemas con los cuales se relaciona, intercambia y comunica, o sea, los sistemas abiertos existen en y por su relación con el entorno, por lo que son modelos de complejidad sistémica y por ende tienen un grado permanente de incertidumbre. Posee tres cualidades:

1. Existe un intercambio de energía y de información entre el subsistema (sistema) y su medio o entorno. 2. El intercambio es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo (o estado permanente).

3. Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, tales como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos.

<sup>27</sup> Se define por su ausencia de interacción con el entorno ya sea en términos conceptuales o materiales (físicos). Este es un sistema que no intercambia materia, energía o información con el ambiente, es decir, no hay sistemas externos que lo invadan o a través del cual ningún sistema externo será considerado, tiene como características:

Las variaciones del medio que afectan al sistema son conocidas.

Su ocurrencia no puede ser predecida.

La naturaleza de las variaciones es conocida.

<sup>28</sup> Proviene de las palabras iso que significa igual y morphê que significa forma. Designa la correspondencia formal o la similitud esencial entre principios generales y leyes especiales en dos o más campos de investigación.

<sup>29</sup> El término proviene de las palabras griegas homeos que significa semejante y stasis que significa situación, la homeostasis se refiere a las fuerzas de reproducción que no afectan a los elementos esenciales del sistema, al contrario, los multiplica. Es decir, es la capacidad de los sistemas de mantener sus variables dentro de ciertos límites frente a los estímulos cambiantes externos que ejerce sobre ellos el medio ambiente, y que los fuerza a adoptar valores fuera de los límites de la normalidad. Este elemento, dentro de un proceso continuo de desintegración y reconstitución, le permite al sistema utilizar sus recursos para anular el efecto de cualquier factor extraño que amenace su equilibrio.

<sup>30</sup> Es la experiencia perceptiva normal en la cual la totalidad es vista o comprendida como algo más que la simple suma de sus partes.

<sup>31</sup> La palabra procede del griego (ἐντροπία) y significa "evolución o transformación", nos referimos a la variación en el orden existente que se crea en el sistema constituido, después de una transformación o evolución entre los estados inicial y final del mismo sistema, es equivalente al de desorden o incertidumbre.

<sup>32</sup> Es lo contrario de la entropía (desorden), esto es, la presión ejercida por alguien o por algo para conservar el orden dentro del sistema, surge a partir de la necesidad del sistema de abrirse y reabastecerse de energía e información (que ha perdido debido a la ejecución de sus procesos) de tal forma que le permitan volver a su estado anterior (estructura y funcionamiento), mantenerlo y sobrevivir.

Según Tamayo (1999), existen otros elementos centrales que ayudan a la integración de los sistemas y permiten el funcionamiento a través de sus instituciones, los cuales son: adaptación<sup>33</sup>, consecución de metas sociales<sup>34</sup>, integración social<sup>35</sup>, mantenimiento del sistema<sup>36</sup>.

Asimismo, en todo sistema existe lo que se define como relación, es decir, un vínculo que se da entre dos cosas, ideas o hechos cuando por alguna circunstancia están unidas de manera real o imaginaria. Se plantea la importancia de las relaciones entre las diferentes partes de un sistema para determinar el funcionamiento del mismo, de modo que cada parte puede influir en el comportamiento del conjunto. Todas las partes de un sistema son dependientes entre sí y todas mantienen una interacción recíproca.

Es a partir de las relaciones entre los elementos de un sistema que se generan propiedades como son: estabilidad<sup>37</sup>, efecto de palanca<sup>38</sup>, estructura<sup>39</sup>, lineal<sup>40</sup>, circular<sup>41</sup>, centralizada<sup>42</sup>, matricial<sup>43</sup>, jerárquica<sup>44</sup>, descentralizada<sup>45</sup>, objetivos también conocidos como propósitos, finalidades, logros, misiones, visiones o metas<sup>46</sup>, corriente de salida<sup>47</sup> y corrientes de

---

<sup>33</sup> Su objetivo es otorgar recursos al sistema para enfrentar problemas y necesidades a través de reglas y normas que fortalecen sus funciones.

<sup>34</sup> Se refiere a la forma en que se usan los recursos y el cómo se distribuyen para lograr los objetivos.

<sup>35</sup> Se vincula con la conducta de individuos para resolver los conflictos internos que se generen.

<sup>36</sup> Se relaciona con las motivaciones del individuo para que asuman las reglas preestablecidas y se incorporen al ámbito institucional.

<sup>37</sup> Ésta depende de la cantidad, tamaño y diversidad de subsistemas que abarque el sistema, y el tipo y grado de conectividad que exista entre ellos.

<sup>38</sup> Corresponde a la posibilidad de cambiar repentinamente un sistema si se emprenden las acciones apropiadas.

<sup>39</sup> Es un componente que es permanente o cambia lenta u ocasionalmente. Hay diferentes tipos de estructuras que pueden estar presentes en los sistemas. Es posible encontrarlas combinadas en la medida que el sistema sea más complejo.

<sup>40</sup> Los elementos se encuentran uno después del otro.

<sup>41</sup> Los elementos se encuentran uno después del otro, pero no existe un principio o fin de la secuencia.

<sup>42</sup> Los elementos se encuentran unidos a uno que se denomina el central.

<sup>43</sup> Los elementos se disponen en filas y columnas; se asocia a la idea de tener varias estructuras lineales unidas.

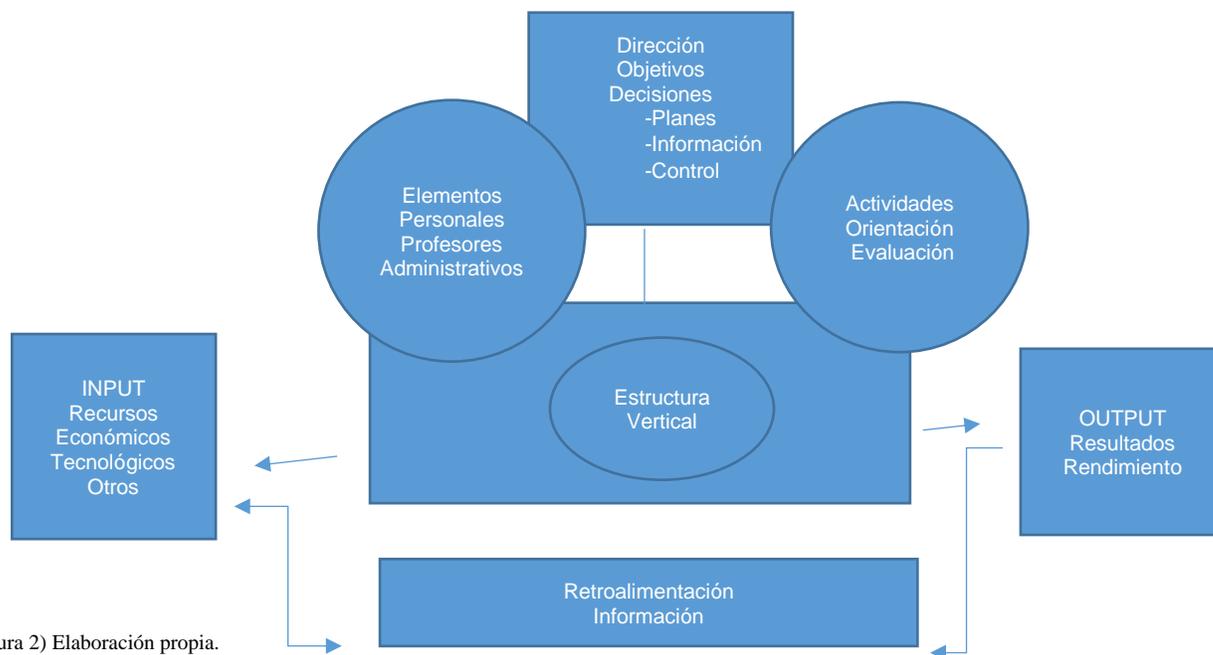
<sup>44</sup> Los elementos mantienen una relación de dependencia entre ellos, hay elementos en niveles superiores y elementos en niveles inferiores.

<sup>45</sup> A diferencia de las estructuras anteriores no existen secuencias, elementos centrales o dependencia entre los elementos.

<sup>46</sup> La denominación depende del alcance de los mismos y/o del momento en el tiempo para el cual son definidos, determinan el funcionamiento del sistema y para lograrlos, deben tenerse en cuenta tanto los elementos y las relaciones; como los insumos y lo producido por el mismo, de manera que estén coordinados y el sistema tenga validez y significado.

<sup>47</sup> Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema, se conoce como Output. Los flujos de salida le permiten al sistema exportar el resultado de sus operaciones al medio ambiente.

entrada<sup>48</sup>, proceso de conversión<sup>49</sup>, comunicación de la retroalimentación<sup>50</sup> y fronteras del sistema<sup>51</sup>. Todo ello inmerso en los elementos expresados de la siguiente manera: (Figura 2)



(Figura 2) Elaboración propia.

### 1.3.2 La estructura en las organizaciones.

De acuerdo a Hall (1996), a la estructura en las organizaciones se le considera como el arreglo de las partes, mismas que incluyen restricciones de admisión, reglas y procedimientos, tienen diferentes grados de complejidad, la cual está en función de la necesidad de diferenciar entre puestos y procesos; diferentes grados de formalización, es decir, ello depende del grado de

<sup>48</sup> Es todo aquello que el sistema recibe o importa de su mundo exterior, se conoce con el término Input, al ser visto el sistema como un subsistema de otro mayor que lo contiene, las entradas pueden ser consideradas como las relaciones externas de ese sistema con otro, así, el sistema recibe entradas para operar sobre ellas, procesarlas y transformarlas en salidas.

Existen varios tipos de entradas a los sistemas: energía que se utiliza para mover y dinamizar el sistema, materia que son los recursos que el sistema utiliza para producir salidas (productos o servicios), que a su vez pueden ser:

Recursos operacionales: Utilizados para transformar otros recursos.

Recursos productivos: son las materias primas de esos productos o servicios, información que es todo aquello que reduce la incertidumbre sobre una situación; proporciona orientación, instrucción y conocimiento con respecto a algo, permite programar y planear el comportamiento o funcionamiento del sistema.

<sup>49</sup> Es la capacidad de los sistemas para captar la energía o información del entorno y poderla procesar y/o transformarla, de tal forma que pueda devolverla a su entorno como un producto o servicio. Existen dos tipos de procesos de conversión, uno conectado con el producto final el cual puede ser el resultado del propio proceso energético o material y dos, vinculado al apoyo o accesorias o servicios. Da cuenta de las actividades desarrolladas dentro del sistema las cuales también pueden ser productos o resultados.

<sup>50</sup> Se conoce también con los nombres de Retroacción, Realimentación, Reinput o Feedback. Este es un mecanismo mediante el cual la información sobre la salida del sistema se vuelve a él convertida en una de sus entradas.

<sup>51</sup> Es la línea que separa al sistema de su entorno y define lo que pertenece y lo que queda fuera de él, puede ser visible o imaginaria y determina hasta dónde puede llegar el sistema.

discrecionalidad que tenga la organización para su operación normal, finalmente tiene también diferente grado de centralización, ello en función del poder de decisión y de la distribución del mismo para el control sobre la organización.

Para Hall (1996) es importante que la estructura refleje una interrelación dinámica en el ámbito de comunicación, ello se infiere a partir de lo que escribe, es decir:

“ Las organizaciones son sistemas de pensamiento de información (...)”

Si bien una organización opera dentro de tres sistemas considerados mayores: el sistema ambiental<sup>52</sup>, el sistema competitivo<sup>53</sup> y el sistema de organización interno<sup>54</sup>, es en este último dónde se observa lo controlable, sin embargo, surgirá como tal de la elección de algunas de las alternativas compatibles con los condicionamientos que impone el contexto y es en dicha elección que se buscará la estructura adecuada que se requiere, combinando los recursos con que cuenta la organización.

---

<sup>52</sup> Establece los parámetros sociales, culturales, políticos y económicos.

<sup>53</sup> Hace referencia a la estructura económica del sector en que se actúa, y en el que se dan las relaciones competitivas entre productores y las relaciones productor-consumidor.

<sup>54</sup> Se refiere a la estructura organizativa y sus relaciones funcionales.

## **Capítulo 2. Gestión educativa y calidad educativa.**

La gestión siempre trata sobre la acción humana, por ello es necesario que siempre se le sustente en una teoría debido a que hay distintas maneras de concebirla, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

### **2.1 Administración y gestión escolar.**

El concepto de gestión a veces se usa como sinónimo del concepto de Administración, sin embargo, no lo es y se relaciona con “management”, término de origen anglosajón que se traduce como dirección, organización y gerencia, se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales, se gesta entre el desarrollo de la modernidad y la postmodernidad y es vista como una disciplina que permite responder a los cambios y retos que implican las reformas. Surge en la segunda mitad del siglo XX como el desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

En ella se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios en donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Un principio básico es el reconocimiento del valor de las personas en la organización mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y la construcción de metas comunes que exigen al sujeto responsabilidad, compromiso y liderazgo en su acción.

Existen diferentes definiciones que se han elaborado a partir de criterios tales como el objeto del cual se ocupa, los procesos que intervienen en ella, la organización de los recursos, los objetivos y la interacción entre las personas, entre ellos:

- Cassasus (2000). - para él, el tema central es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización; la define como “la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”,

así como la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea.

- Gimeno Sacristán (1991). - es el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones que lleva al reconocimiento de los sujetos y diferenciar las actividades humanas del resto.
- Agyriss y Schon (1978). - es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización, así como la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
- Arie de Geus (1988). – es un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Tiene un punto de encuentro con la educación, pues a partir del aprendizaje las organizaciones reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros; de esta manera, la organización responde a las exigencias de su entorno interno y externo, elementos que la configuran como sistemas abiertos en constante aprendizaje y transformación.

Gestión es un concepto más genérico que administración, es decir, la práctica de la gestión es más que ejecutar instrucciones, las personas con responsabilidades tienen que conducir, planificar y ejecutar lo planificado, por lo tanto, el concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar y administrar. La administración por su parte, debe realizar ajustes internos y externos porque cada organización es un sistema y los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen además un contexto interno, constituido por las personas que integran la organización. Por tanto, la gestión educativa es la gestión del entorno interno, orientada hacia el logro de los objetivos.

## **2.2 Gestión educativa y calidad.**

La gestión educativa por su parte, es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, es decir, que

su objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa no sólo en la función pública y en el ámbito privado, sino también aquellas organizaciones que dentro de su función misional y compromiso social implementan acciones tendientes a la formación, capacitación y actualización de los ciudadanos desde la perspectiva de la función social pedagógica.

De acuerdo con Casassus (2001), el concepto tiene sus orígenes en los años 60 en Estados Unidos, en los 70 en Reino Unido y en los 80 en América Latina, ya que es durante estos períodos que los procesos de globalización, apertura e internacionalización de los mercados producen cambios políticos, económicos y administrativos que generan transformaciones a nivel Estado tanto en organizaciones públicas y privadas como en el sector educativo, por lo que la raíz de dichas reformas político – administrativas obedece a procesos de democratización y descentralización administrativa. Constituye una fuerte relación entre teoría y práctica, ya que su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, sin embargo, también está influenciada por el discurso de las políticas educativas, sus cambios, retos y exigencias y por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales.

Entre los elementos que la configuran y le dan sentido se encuentran redefinir el rol que cumplen los directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas, ya que busca desarrollar un mayor liderazgo en ellos para que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en todos los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros, entre la organización y con otras organizaciones; otros elementos son redefinir las relaciones de poder, reconocer el valor de la intersubjetividad, valorar el trabajo en equipo y las metas y visiones compartidas.

Visto como proceso sistémico integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito educativo, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que lo integran, sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, generan procesos participativos en beneficio

de la comunidad y soluciona necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas del ser humano.

Tiene como característica importante que no se basa en uniformidades, reconoce la complejidad de las organizaciones y el carácter singular y específico de cada una de ellas, enfatiza el desarrollo de una visión de futuro construida participativamente, acentúa la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar en referencia a los procesos de cambio y de transformación educativa que se requieren.

Al concepto se le anexan aportaciones de diferentes autores, tales como:

- Delannoy (1997). - La gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción humana hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación;
- Lya Sañudo (2012). - la define como el proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos.
- Casassus (1999). - clasifica 7 modelos o visiones de la gestión: normativo<sup>55</sup>, prospectivo<sup>56</sup>, estratégico<sup>57</sup>, estratégico situacional<sup>58</sup>, calidad total<sup>59</sup>, reingeniería<sup>60</sup> y

---

<sup>55</sup> Se constituyó como un esfuerzo mayor para introducir la racionalidad en el ejercicio de gobierno, en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

<sup>56</sup> Visión en dónde el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen imágenes del porvenir que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios.

<sup>57</sup> Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es preciso contar con un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar: es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno.

<sup>58</sup> Reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que plantea, además del tema de la viabilidad política, el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado; la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

<sup>59</sup> Se refieren a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permite la visión de la calidad en la organización. Sus componentes centrales son, por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que encarecen los procesos.

<sup>60</sup> Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global y representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos.

comunicacional<sup>61</sup>; cada uno propone nuevas perspectivas de actuación en las instituciones, uno no anula o excluye al otro, más bien lo complementa y aporta comprensiones más amplias de la realidad, cada uno se concretiza en un estilo de dirección que depende de las formas de relación e interacción de los gestores educativos con sus grupos de trabajo, de la concepción de la organización que se propone, el papel que juegan las personas en ella y de las formas de concebir el mundo y la relación con el entorno.

La secuencia de los siete modelos antes mencionados muestra una trayectoria desde el modelo normativo en donde se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización, en dicha trayectoria se producen una serie de desplazamientos entre dos visiones distintas de los contextos internos y externos de la organización. Estas reconstrucciones, Casassus (1999), las caracteriza como visión de tipo A<sup>62</sup> y visión de tipo B<sup>63</sup>, ambos son una manera de representar el mundo y corresponden a ciertos modelos de gestión.

Al respecto, la Gestión educativa exige:

- Fortalecer la autonomía y responsabilidad de las instituciones educativas mediante la definición precisa de los resultados que se espera de ella.
- Fortalecer la gestión en todos los niveles para definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones.
- Un liderazgo independiente y con organizaciones alineadas hacia el logro de los objetivos.
- Administrar los recursos en forma eficiente y transparente.
- Rendir cuentas sobre los resultados de gestión.

---

<sup>61</sup> Supone el manejo de destrezas comunicacionales entendidas como procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas.

<sup>62</sup> Representa un universo estable, los supuestos del ser humano son triviales y los referidos al contexto son invariantes, el cambio es acumulativo en torno a ciertos objetivos pre establecidos, requiere de un cierto tipo de teoría y de práctica y tiene una perspectiva de tipo técnico – racionalista – lineal. Con respecto a la gestión es de carácter homogéneo, se focaliza en los resultados, la discreción de sus indicadores, su medición y su referencia a los estándares.

<sup>63</sup> Representa un universo inestable, los supuestos del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes, el cambio es turbulento y cualitativo, requiere de una práctica que se sitúe en una perspectiva que incorpore la diversidad y que se sitúe en un plano emotivo – no linear- holístico. Con respecto a la gestión supone la aplicación de técnicas en las cuales se privilegia la diversidad y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones.

- Maximizar la participación de las comunidades educativas en función del bien general.

De acuerdo con sus ámbitos, procesos y elementos se analiza y comprende desde cuatro áreas sistémicas: gestión directiva<sup>64</sup>, gestión académica<sup>65</sup>, gestión administrativa y financiera<sup>66</sup> y por último gestión de convivencia y comunidad<sup>67</sup>.

En la década de los 80 el concepto de calidad es llevado al sistema educativo en Estados Unidos, hecho que recién acontece a inicios de los noventa en América Latina (Casassus, 2000). Sus principios hacían referencia a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización (Juran, 1988). Sus componentes centrales son la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que encarecen los procesos.

Al introducirse el tema de la calidad en la educación, se reconoce la existencia de un usuario que va más allá de las necesidades del Estado, y se generaliza la preocupación por el resultado del proceso educativo, es decir, se ve como un proceso en el cual se reconoce el derecho de los usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades.

Al respecto, la gestión educativa aparece como la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan verlo y sean capaces de emitir juicios acerca de la calidad, con lo que se generaliza el desarrollo de sistemas para medir y evaluar la calidad de la educación.

---

<sup>64</sup> Requiere liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo hacia la apropiación e implementación de la visión, misión, valores y principios institucionales.

<sup>65</sup> Tiene como elementos de referencia los resultados de las evaluaciones internas y externas y los estándares básicos de calidad educativa, tiene como función la organización, distribución y apropiación del conocimiento.

<sup>66</sup> Se define como la misión de soporte o de apoyo que comprende el diseño, la planeación, la operalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del proyecto educativo institucional, para ello se requiere una visión sistémica de la organización en donde la información es uno de los recursos más valioso ya que permite una adecuada planeación del trabajo.

<sup>67</sup> Define, mantiene y da seguimiento a la interacción entre los miembros de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto con el medio social y productivo en el que se desenvuelve.

Durante los últimos años la perspectiva de gestión y de calidad en el sistema educativo mexicano se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, reducir costos, ampliar la flexibilidad administrativa y operacional, el aprendizaje continuo, aumentar la productividad, la creatividad en los procesos.

Por tanto, la calidad es vista como una acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo que requiere de la participación de los trabajadores para el mejoramiento continuo de sus funciones como práctica laboral, optimizando la calidad de los procesos.

### **2.3. El sistema de gestión de control como elemento clave para el funcionamiento de la organización.**

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo cambiante y competitivo que les exige buscar alternativas para controlar sus actividades, su personal y sus procesos, ello con la intención de que puedan encaminarse hacia sus objetivos con resultados óptimos y eficientes. Son los sistemas de gestión de control, los cuales han sido adecuados según las necesidades de cada organización desde una forma empírica, donde las cabezas de poder y autoridad únicamente ejercen control operativo y lo abordaban a través de un sistema de información.

Se puede decir que el sistema de control de gestión se centra en la planificación y en el control, con el fin de abarcar de forma más racional y eficiente los aspectos operativos, analiza una tipología psicosocial y cultural, que va desde lo familiar, lo burocrático y los resultados, con el único fin de buscar mejoras que perduren en el tiempo. Actualmente son los que permiten disponer de forma efectiva de los datos e información para realizar seguimientos y alcanzar los objetivos establecidos.

Como organización no tener bien definido el concepto de control de gestión implica no poder valorar el grado de cumplimiento, ni tener una herramienta para la toma de decisiones, ello derivado de que son los procesos de control aquellos que proveen la evolución de los

acontecimientos futuros y por ende permiten adecuar una serie de elementos tales como el establecimiento de los criterios de medición<sup>68</sup>, la fijación de los procesos de comparación de los resultados<sup>69</sup> y el análisis de las causas de las desviaciones<sup>70</sup>.

Son los directivos o las personas a cargo los que deben acompañar e instruir al grupo de trabajo, con la finalidad de alcanzar las metas y desarrollar estrategias que conduzcan al mejoramiento continuo de la organización. Por tanto, resulta importante que las organizaciones se convenzan que este proceso de control de gestión, será el que proporcionará la guía para aclarar cualquier asunto administrativo u operario que no permite encaminar los objetivos. La idea es que cada organización logre llevar un buen seguimiento o diagnóstico de este tipo, aunque esto incluya asumir nuevos cambios y capacitar de manera permanente al grupo de trabajo.

De acuerdo con algunos autores el concepto de control de gestión se define como:

- Amat J. (2003), es el conjunto de mecanismos que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección.
- Pérez-Carballo (1997), es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados de manera eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.
- Muñiz (2003), es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas que además permite:
  - Reducir riesgos y contingencias.
  - Dirigir por objetivos, asignar a los responsables y controlar el grado de cumplimiento.
  - Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).

---

<sup>68</sup> Se busca orientar los objetivos para determinar las áreas críticas de la organización que impiden llegar a cumplir lo esperado.

<sup>69</sup> Una vez identificados esos objetivos, se analiza los resultados con respecto a los resultados que se desean obtener en un periodo establecido.

<sup>70</sup> Este aspecto busca comprender las desviaciones o los problemas sintetizados. Se analizan las amenazas, fortalezas y las oportunidades frente al entorno.

- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

En conclusión, podemos afirmar que el control de gestión dentro de una organización es fundamental, pues permite que todos los recursos que posee sean utilizados de una forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos, siendo estos criterios relacionados constantemente con la calidad.

#### **2.4 Sistemas de control de gestión y el desempeño organizacional.**

Los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia organizacional, teniendo la intencionalidad de lograr su cumplimiento y pretendiendo así un desempeño deseado.

Abarcan medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. La primera se centra en los resultados monetarios, sin embargo, se advierten ciertas limitaciones de la información aportada por la dimensión financiera, ya que todas las unidades organizacionales tienen objetivos que no son financieros, tales como la calidad de productos y servicios, participación en el mercado, satisfacción de los clientes, entrega a tiempo, satisfacción laboral, entre otros (Anthony & Govindarajan, 2007).

En la presente investigación hacemos referencia a las medidas no financieras que apoyan la aplicación de la estrategia, como factores básicos de éxito o indicadores básicos de desempeño (Anthony & Govindarajan, 2007).

### **Capítulo 3. La Educación Secundaria en México: Una mirada a su contexto.**

#### **3.1 Los Organismos Internacionales y la educación secundaria.**

A nivel mundial el tema de educación es de suma importancia, por ello se han llevado a cabo diferentes acuerdos, convenios y recomendaciones por parte de diversos organismos internacionales, a fin de obtener como propósito una mejora educativa, es a partir de las últimas décadas que se observa claramente esta influencia en las políticas educativas nacionales. Durante los años 90's, principalmente el concepto de gestión escolar se hizo más notorio en la búsqueda de implementar acciones encaminadas a lograr el bienestar a través de una educación de calidad. A partir de ello varios países implementaron en sus políticas educativas una manera diferente de conducir la organización al interior de las oficinas administrativas encargadas de los procesos educativos y finalmente de las escuelas, partiendo de las recomendaciones de dichos organismos.

El concepto de políticas públicas se entiende como las acciones, medidas regulatorias, leyes, y prioridades de gasto sobre un tema, promulgadas por el gobierno, así su evolución va vinculada a las necesidades específicas de nuestro entorno social, cultural, político, económico, psicológico e institucional, así como a los cambios internacionales y nacionales que van marcando pautas de comportamiento.

A lo largo del desarrollo de la educación en nuestro país se observan algunos aspectos sociales e históricos que marcan su transformación en la búsqueda de un avance educativo basado en la supuesta calidad de la educación, prueba de ello es durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari en donde se establece a través de una negociación el ingreso de la OCDE a nuestro país, obligando a este a establecer políticas públicas orientadas a sus políticas de desarrollo, así en seguimiento a ello, durante el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León se da la descentralización educativa enmarcando un supuesto avance político, económico y educativo, más tarde, durante los sexenios de Vicente Fox Quezada, Felipe de Jesús Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto, más que progresar por la calidad de la educación se dan acuerdos políticos más que académicos, para abrir la educación pública a la iniciativa privada.

La educación es un fenómeno complejo y delicado por la cantidad y diversidad de factores, actores y funciones que la conforman, delicado por las poderosas fuerzas que lo atraviesan y por la multiplicidad de repercusiones y consecuencias que sus acciones y resultados generan en la sociedad, por ello, en base al artículo 3° Constitucional es el punto central del progreso y desarrollo a nivel personal y nacional, en consecuencia es de interés para todos los que están inmersos en los propósitos educativos de México. De esta manera, El Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PNE) propuesto por Vicente Fox Quezada, planteaba tres grandes desafíos en cuanto a la educación: cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje e interacción y funcionamiento del sistema educativo. De ahí surge el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) que buscaba transformar la cultura institucional, formas de gestión, planeación y control de la administración educativa, para ello se crea en agosto de 2002 el Instituto Nacional Para la Evaluación Educativa (INEE), con el objetivo de ofrecer a las autoridades educativas y al sector privado herramientas idóneas para la evaluación de los sistemas educativos, además de ello, se amplió la escolaridad básica obligatoria de seis a nueve años, sin embargo, el que la cobertura aumentara era positivo más no suficiente; se requería saber si los alumnos alcanzaban los resultados de aprendizaje estipulados. Aunque desde mediados de la década de 1970 se aplicaban pruebas de rendimiento estandarizadas a nivel nacional, sus resultados no eran comparables, por lo que al realizar una comparativa a nivel internacional la calidad de la educación mexicana, en el 2005-2006, en términos generales, se situó claramente por debajo en relación con la situación de países más avanzados.

Los Planes Nacionales de Educación desde el año 2001, no se completaron quedando pendiente instrumentar programas y estrategias dirigidos a impulsar la equidad en el nivel de educación básica; revisar los modelos educativos aplicados en educación para asegurar que respondieran a las necesidades y características particulares de la población atendida y al contexto en el cual se desarrollan, impulsar estrategias de intervención integrales para mejorar la calidad de la educación básica, articular las acciones en un enfoque integral de calidad que contemplara los insumos, recursos didácticos, tecnológicos y humanos, así como los procesos educativos diferenciados que requieren las diferentes modalidades y su relación con el contexto así como definir políticas de calidad dirigidas a mejorar los niveles de aprendizaje.

La globalización, en el ámbito cultural, tiene repercusiones diferentes de acuerdo a los actores y el contexto en que se desarrolle, por consiguiente, exige un nuevo modelo y cambios estructurales en todos los niveles educativos tanto para la adquisición y actualización de conocimientos, como para el desarrollo de nuevas competencias. Aquí en México durante décadas el sistema educativo se vinculó con el aparato productivo, al ser subordinado a este, pues veía a la escuela como una empresa que debe mostrar eficiencia, eficacia, rentabilidad y calidad, por lo que, las decisiones que se tomaban al interior del sistema educativo privilegiaban los criterios económicos sobre los académicos, ante ello, las repercusiones que se observan más claramente son:

- La educación más que un derecho se ha considerado como una mercancía.
- Es una inversión que debe ser rentable.
- Se le otorga al hombre una categoría de recurso más que de individuo.
- Las fuerzas económicas determinaban en su totalidad la política educativa.
- La educación buscaba principalmente la inversión económica más que el progreso social.

Así las políticas educativas planteadas a lo largo de los últimos sexenios responden a los cambios en los ámbitos políticos, sociales, culturales y tecnológicos del país. La reforma educativa de 2013 planteó el establecimiento de la Ley del Servicio Profesional Docente y de la creación del INEE como organismo autónomo, que inició sus actividades desde el año 2003, estas políticas pretendieron ser importantes en la construcción de un sistema educativo mexicano de alta calidad y equidad, sin conseguirlo, pues había claramente una intención neoliberal dictada por organismos internacionales, como la OCDE.

En consecuencia, actualmente podemos decir que de existir claramente un interés por mejorar la calidad de la educación es importante dotar al sector educativo de los diferentes niveles de mejor infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológicos y de un sistema de administración escolar para la operación, las prácticas educativas y la evaluación del impacto sobre el aprendizaje para mejorar los resultados, es decir, proporcionar lo necesario para que se cuente con elementos para su funcionamiento. El nivel de aprendizaje, la cobertura y la equidad son tres grandes facetas de la calidad educativa que se tendrán que atender simultáneamente a fin de garantizar la calidad educativa.

En resumen, las políticas educativas deberían estar orientadas en proporcionar un desarrollo con efectos considerables sobre la capacidad futura de aprovechamiento, calidad y permanencia en el sistema educativo, mejorar la calidad docente al incorporar programas de formación específicos, así como mejores condiciones laborales y salariales que atraigan a profesionales más capacitados y con mejor perfil profesional, procurar mejores ambientes laborales, facilitar la transición de la escuela hacia el trabajo, crear programas para reducir las brechas de desigualdad entre los diferentes niveles educativos y rediseñar los planes y programas de estudio acordes al contexto de nuestra sociedad y no basados en criterios internacionales, actividades de las cuales la administración pública debe hacerse cargo a través de las instituciones que tienen la encomienda de implementarlas.

El Banco Mundial (BM), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), son principalmente los organismos internacionales que durante las últimas décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial han ejercido una importante influencia en las políticas públicas de varios países, principalmente los subdesarrollados. Estos organismos son creados y sostenidos por diversos países que no necesariamente tienen características comunes, sin embargo, han tenido responsabilidad en los procesos de cambio en materia educativa, sin que ello implique que son bien vistas. Por ejemplo, José Luis Coraggio (1995), en el caso específico del Banco Mundial, lo hace corresponsal de las consecuencias y el establecimiento de las políticas promovidas en diversos países subdesarrollados.

Si fuera la intención realizar un análisis sobre su influencia, en el caso de México, nos enfrentaríamos básicamente a la falta de información que permitiera establecer una relación entre estos y el gobierno mexicano, por ello únicamente podemos hacer referencia a los ejes y planteamientos de sus publicaciones documentales para explicar su interés en el continuo desarrollo humano y por ende lo que ello implica en materia educativa, específicamente en la presente investigación, su impacto en la educación secundaria.

El Banco Mundial es una de los principales organismos internacionales que aportan un financiamiento en materia educativa, de acuerdo con Salda (1997) en sus inicios destino el 15% de su ayuda externa a esta, Samoff (1999) menciona que para el año 1990 esa cifra se incrementó a cerca de 1.5 billones de dólares, así su primera intervención se realizó en 1963 en Túnez y estaba dirigida básicamente a la educación secundaria, fue a partir de 1996 que este emitió una serie de documentos cuyo propósito era ayudar a tomar decisiones para redefinir las estrategias y seleccionar opciones para reestructurar el sistema, considerando como tema principal el conocimiento y su vínculo con el desarrollo. Entre sus principales ejes aborda el acceso, equidad, eficiencia interna, calidad, financiamiento, administración, resultados e internacionalización.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se crea en el año 1945 bajo el principio de igualdad educativa, buscando contribuir a la paz y la seguridad a través de la colaboración de las naciones basada en la educación, la ciencia y la cultura, solamente emite recomendaciones más no otorga recursos económicos. La educación secundaria se encuentra dentro del ámbito de su interés, abarca ejes en los que destacan la importancia y el mejoramiento, la igualdad de género, promoción e integración, pertinencia, calidad e internacionalización, considera de importancia atender aspectos como el vínculo entre la educación y el desarrollo humano, la calidad de la educación, la equidad educativa y la eficiencia en la aplicación de reformas educativas (UNESCO, 2011).

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (*OCDE*), se dedica al estudio y formulación de políticas públicas, no otorga financiamiento, en materia educativa sus ejes están enfocados hacia la calidad educativa, el financiamiento de la educación, la equidad educativa, su vinculación con los sectores económicos y sociales, la flexibilidad y diferenciación de los conjuntos educativos, el perfeccionamiento del personal y la estructura y conducción del sistema

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) surge en 1959 con la finalidad de acelerar el proceso de desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, aporta el 9% de su financiamiento al rubro educativo, especialmente a nivel secundaria apoya

programas destinados al currículo, los métodos docentes, estructura, organización y funcionamiento de la misma, programas para la mejora de la eficiencia y equidad.

Todos estos organismos internacionales de un modo u otro han sido coparticipes de los cambios implementados en las políticas públicas de diversos países en materia educativa y el caso de México no es la excepción.

### **3.1.1 Origen de la educación secundaria.**

La Educación Secundaria en la mayor parte del mundo da continuidad a la educación primaria y otorga múltiples opciones personales y colectivas, de acuerdo con Jover (2000) tiene dos grandes funciones: la primera le corresponde trabajar los valores de la cultura, es decir, aportar en el individuo a su formación académica, y la segunda contribuir a la preparación profesional. De acuerdo a los organismos internacionales ya mencionados, es el nivel educativo que constituye la puerta a las oportunidades y a los beneficios del desarrollo económico y social. Su demanda creció a medida que los países alcanzaron en su mayoría la universalización de la educación primaria, a la globalización y la creciente exigencia de una fuerza de trabajo más sofisticada, combinadas con el crecimiento de la economía mundial basada en el conocimiento. Actualmente, se le reconoce mundialmente como indispensable para fomentar el desarrollo individual y colectivo pese a su complejidad o ambivalencia, es decir, pedagógicamente y como noción de educación se concreta en crecimiento del individuo y es la escuela, esta última vista como la institución que permite la continuidad de la experiencia entre unas generaciones y otras. Así la escuela nace y representa una reproducción del ambiente social.

Por su parte, Tedesco (2001) en Zorrilla (2004) afirma:

“ (...) la enseñanza secundaria debe brindar formación básica para responder al fenómeno de la universalización de la matrícula, preparar para los niveles superiores a aquellos que aspiran continuar estudiando y preparar para el mundo del trabajo a los que dejan de estudiar (...)”.

Por su parte Reyes (2009), menciona que las secundarias son espacios de vida en los cuales la experiencia escolar permite a los estudiantes mostrarse y construirse dado que son espacios de formación, enseñanza y aprendizaje vinculados no sólo con la relación con otros individuos sino también con las prácticas educativas de los docentes, son instituciones que proporcionan las bases fundamentales para la formación y el desenvolvimiento eficaz de los sujetos en futuros contextos escolares, laborales y familiares.

Según Schütz (2003), las escuelas secundarias como ámbito de actuación de los individuos no representa un paréntesis en su vida cotidiana, sino que es parte del tiempo y espacio que la constituyen, en ella no sólo se despliegan identidades, sino que también los dota de elementos y oportunidades para su construcción y reconstrucción lo cual permite incorporar a su formación nuevos componentes, o redimensionar los existentes, para identificarse y diferenciarse de los otros.

### **3.1.2 La importancia de la educación secundaria.**

La realidad histórica de la educación secundaria nos ha mostrado que se encuentra inmersa de manera constante en los cambios que se producen en otros ámbitos de la sociedad y que rompe de esta forma con el pasado. En la actualidad, la humanidad comprende la necesidad de fomentar acciones transformadoras, que busquen crear cimientos intelectuales y prácticos que nos permitan acortar la diferencia en que nos encontramos con respecto a otros países del mundo con características más avanzadas. Para no equivocarnos es necesario, no olvidar que vivimos una época de cambios en hábitos, costumbres, relaciones humanas, cultura, y educación misma, en donde las características ideológicas y morales del ser humano adquieren una dimensión importante, toda vez que existen una amplia población que enfrenta a diario los efectos que les producen las injustas desigualdades que como sociedad tenemos, durante los últimos sexenios han sido múltiples los factores, producto de las políticas económicas, sociales y culturales, los que han fomentado y generado los valores que justifican el carácter explotador de las relaciones sociales, ante ello es necesario tomar conciencia de la realidad que enfrentamos, para redefinir los objetivos de la educación secundaria, con la finalidad de que el individuo sea capaz de transformar su medio, movilizar sus recursos y adquirir valores, a partir de una enseñanza basada en su contexto. De ahí su

importancia, así se puede decir que una educación secundaria abierta a la realidad asume una propuesta que parte de los intereses y necesidades que en la vida cotidiana van experimentando estudiantes, profesores, padres y la misma administración pública encargada de su gestión.

La escuela y sus instituciones siempre debe tener en cuenta que forman parte de una determinada comunidad y que en ella subyacen relaciones con la sociedad. Sin embargo, muchas veces están crecen de modo paralelo a la sociedad sin implicarse en los problemas en la que les toca vivir, dedicándose fundamental y exclusivamente a la transmisión de contenidos., en consecuencia, la educación no puede cumplir su misión sin analizar el contexto social que la rodea, y sin la familia y el Estado.

Ahora bien, en la medida en que los responsables de las diversas Unidades Administrativas encargados de implementar las políticas públicas vigilen y aporten en los procesos educativos para asegurar la excelencia y la calidad de estos será la medida en la que la educación contribuirá al cambio social, es decir, si el sistema educativo apoya el proceso de transformación, los individuos serán quienes participen en el desarrollo y evaluación de las acciones que modifiquen los valores sociales y con ello las relaciones de producción.

Si se pretende que la escuela constituya un lugar importante en la transmisión de conocimientos y de valores sociales dominantes en cada sociedad, es necesario que la actividad que en ellos se desarrolla resulte congruente con su contexto, derivado de que la educación es un factor social cuya función básica es establecer relaciones de continuidad de una generación a otra dejando a través de tradiciones, costumbres, representaciones y valores un legado histórico que se preserva, garantizando que la sociedad perdure más allá de quienes la conforman.

La sociedad como un sistema con subsistemas se organiza de acuerdo a su cultura, característica de su población, filosofía social y modos de producción entre otros, haciendo que se transmitan valores, conductas o comportamientos predominantes que forman individuos capaces de cuestionarse e interrogarse sobre los pensamientos, afectos y

comportamientos adquiridos a lo largo de su vida en intercambios cotidianos y procesos educativos, generando en su conjunto la reproducción de los cambios sociales.

Si bien el individuo es capaz de realizar tal introspección de manera autónoma es la educación la que preserva, estabiliza y controla la situación social que le permite conservar, promover y consolidar patrones de conducta, ideas y valores socialmente aceptables con la finalidad de formar sociedades en desarrollo en donde los individuos sean creativos e innovadores con la capacidad de integrarse a todos los sectores sociales, es decir, si bien la educación no crea los cambios sociales de forma directa si es responsable de proporcionarles a la sociedad personas con mayor capacidad para promover el progreso y adaptarse a las circunstancias que la sociedad demanda.

### **3.2 La educación Secundaria en México.**

Es a través del estudio de las políticas públicas que se puede conocer el nivel y la calidad de la educación, de la relación entre estas y los resultados presentados por los organismos evaluadores internacionales. En las últimas décadas siempre se proporcionaron propuestas en las que las autoridades educativas tanto del ámbito federal como estatales debían considerar a la educación secundaria integralmente con la finalidad de que revisaran y actualizaran sus planes y programas de estudio para saber el tipo de egresados que el país requiere, así como dotar y/o mejorar su infraestructura, además de una administración y gestión escolar ágil y transparente para poder elevar su calidad. En nuestro país la educación secundaria siempre ha sido muy cuestionada a lo largo de los últimos sexenios, mencionando que carecemos de un adecuado proyecto de educación pública y haciendo una dura crítica hacia los docentes principalmente de educación pública, esto aunado a que la educación oscila entre un contexto internacional y nacional en el cual se implementan políticas ajustadas a la ideología del sexenio en turno que le termina añadiendo una connotación negativa.

### **3.3 Sistema de control de gestión gubernamental de la educación básica en Secundaria: Coordinación Sectorial de Educación Secundaria en la CDMX.**

La estructura organizacional en su mayoría responde a la visión de los directivos, así como a las condicionantes del entorno e influye fuertemente sobre el sistema de gestión de control. La centralización o descentralización de la organización, es un elemento clave para el desarrollo de la misma, es decir, entre más descentralizada este, más difícil será ejercer control sobre ella, ello derivado de que en las organizaciones centralizadas se diseñan procedimientos y medios de control, considerando la distribución de tareas y el grado de autoridad de cada uno de los miembros que la integran. Ejemplo de ellas, las encontramos con mucha frecuencia en la administración pública, llámense dependencias gubernamentales, como es el caso de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, por el contrario, las organizaciones con estructura organizacional de tipo descentralizadas poseen de manera constante sistemas de gestión de control altamente sofisticados y con un alto grado de formalización, derivado de lo necesario que resulta para la autoridad superior contar con información oportuna sobre cada uno de los subsistemas que integran la organización, así como del efecto sobre ellos.

Por tanto, toda organización se puede conformar de diversas maneras y será el grado de formalización de la estructura organizacional lo que influirá en las características del sistema de control, mismo que se utilizará dependiendo de su orientación estratégica y las características del entorno, por lo tanto, el diseño de un sistema de control, deberá estar directamente relacionado a la estructura y responder con todos sus elementos al contexto bajo el que se encuentre inmerso.

#### **3.3.1 Estructura y funciones de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.**

La Coordinación Sectorial de Educación Secundaria es dependiente de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos y de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de

México, dentro de sus tareas se encuentran organizar, operar, supervisar y evaluar los servicios de educación secundaria en la Ciudad de México.

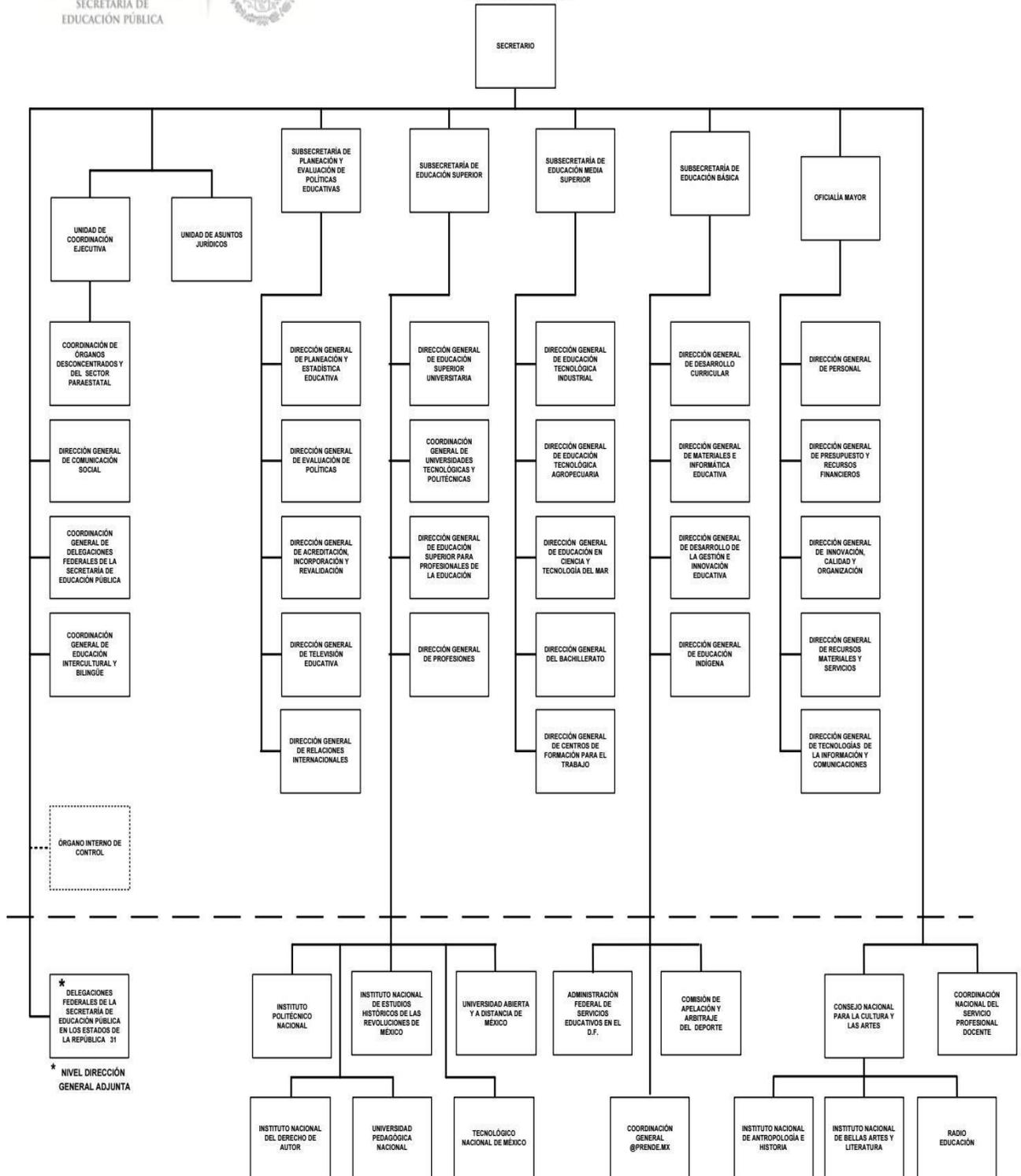
Entre las funciones que cumple, de acuerdo a la AEFCM (2020) están:

- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación secundaria, en todas sus modalidades, excepto las escuelas secundarias generales y para trabajadores en la alcaldía Iztapalapa, de conformidad con las disposiciones legales y normas pedagógicas, así como con los lineamientos técnicos y administrativos establecidos.
- Promover y apoyar la participación del personal docente y directivo, así como la de los padres de familia y comunidad escolar en general en los planteles de educación secundaria en todas sus modalidades, a fin de propiciar la participación social en los servicios educativos de su competencia.
- Vigilar, en términos de la Ley General de Educación y de las demás disposiciones aplicables, que las instituciones registradas o incorporadas a la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, que imparten educación secundaria, en todas sus modalidades, en el ámbito de competencia, cumplan con las disposiciones para la prestación del servicio educativo.
- Coordinar y promover, con las áreas de competencia, las actividades de formación, capacitación y desarrollo profesional de los docentes a fin de ofrecer una educación de calidad.
- Participar, con las áreas competentes de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, en la ejecución de los procesos de planeación, programación y evaluación educativa; administración escolar; así como de administración de recursos humanos, financieros y materiales.

El siguiente cuadro muestra jerárquicamente donde se encuentra ubicada la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM), como Órgano Administrativo desconcentrado respecto de la estructura organizacional de la Secretaría de Educación Pública.

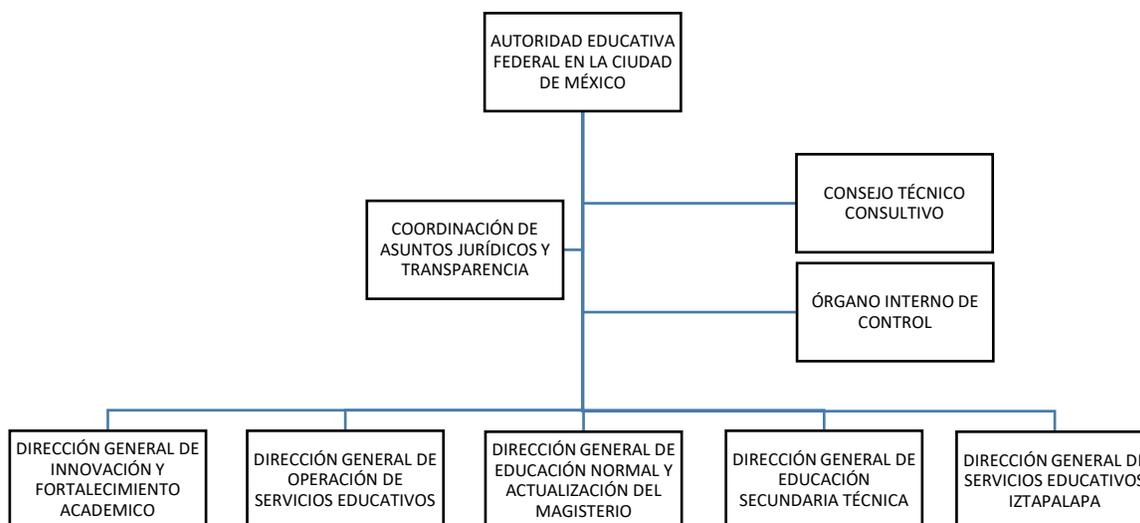
# SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

## DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA BÁSICA



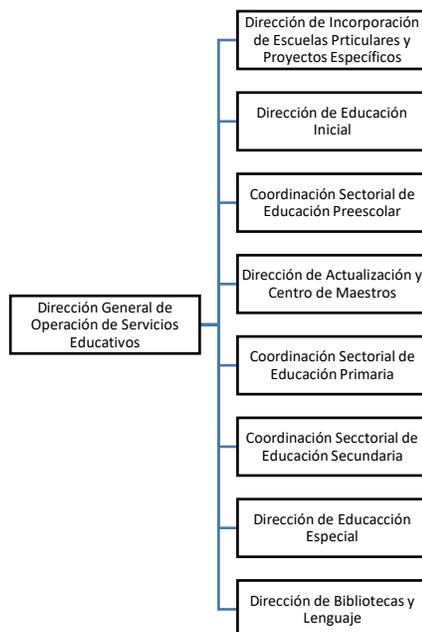
Fuente: DOF 10/06/2018

A su vez la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE), se encuentra jerárquicamente ubicada de la siguiente manera respecto de la Autoridad Educativa en la Ciudad de México:



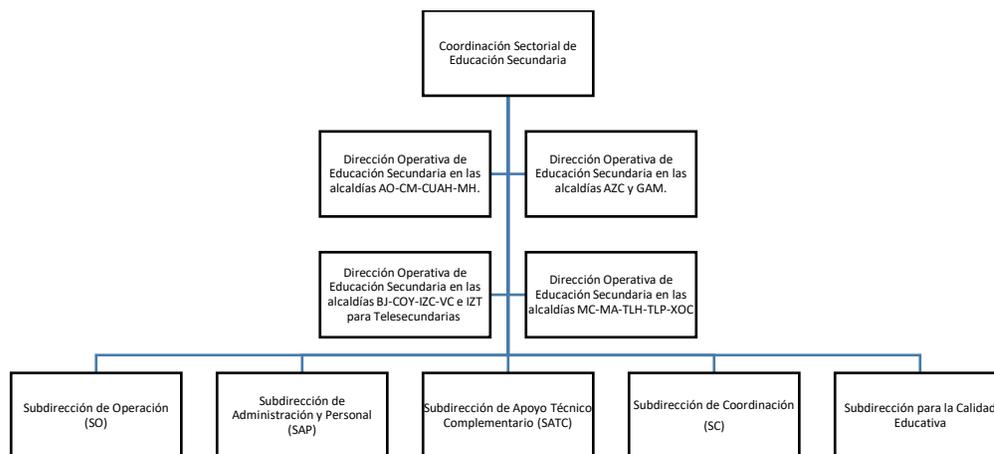
Fuente: DOF 08/02/2019.

La Coordinación Sectorial de Educación Secundaria aparece definida jerárquicamente como una Unidad Administrativa más de las que conforman la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (Figura 3).



(Figura 3) Elaboración propia.

Esta dependencia se encuentra estructuralmente organizada de la siguiente manera (Figura 4):



(Figura 4) Elaboración propia.

Su misión es propiciar una mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje en todos los niveles de educación básica y normal en la Ciudad de México, coadyuvando a la profesionalización docente y la apropiación de los aprendizajes clave en beneficio de la calidad educativa de los educandos (SEP, 2018).

De acuerdo con la política del Estado mexicano en el rubro que corresponde a materia educativa y por el cual se conjuntan esfuerzos de autoridades educativas en los tres niveles de gobierno para lograr una educación más inclusiva y equitativa que favorezca el bienestar, en el Proyecto de Presupuestos de Egresos de la Federación (SHCP, 2019), se otorgaron a la Secretaría de Educación Pública 275,443.3 mil millones de pesos, siendo esta Secretaría una de las más beneficiadas respecto de otras. Cabe mencionar que para dicho presupuesto se encuentro incluida la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

En la actualidad existen elementos ya descritos en la literatura, que resultan importantes como factores que influyen de manera directa en una gestión eficiente, sin embargo, conocer el contexto bajo el cual se encuentra el objeto de estudio, plantea más claramente cuáles son los factores externos que influyen en el campo educativo y que generan una cultura al interior de la dependencia educativa, lo que permite comprender la administración educativa, el liderazgo ejercido, la participación y la interacción de los sujetos

que interactúan al interior de la misma como organización, y que en su conjunto conforman la estructura organizacional.

### **3.3.2 El papel de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria en la mejora de la calidad educativa.**

Las secundarias son espacios complejos de tensión, de los que forman parte otras tensiones más amplias entre lo político, lo económico y lo social y lo cultural. He aquí su función social y las finalidades a las que contribuye para ofrecer mejores oportunidades sociales al considerarse su capacidad de acción y de propuesta, al reconocer a los individuos como actores sociales capaces de identificar sus potencialidades y necesidades educativas. Por ello la educación secundaria tiene la obligación de responder pertinentemente a sus requerimientos sociales y educativos dotándolos de herramientas, conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para conocer y comprender su mundo y las distintas dimensiones que lo conforman.

Resultan ser proyectos que de manera muy similar presentan objetivos y/o metas que básicamente plantean mejorar la calidad y la eficiencia de los sistemas educativos, los resultados de los aprendizajes, la descentralización escolar, eliminar el analfabetismo, así como incrementar la participación de los padres y los docentes al interior de las escuelas, derivado de ellos se toman en cuenta diferentes factores que inciden de manera significativa en el proceso educativo, siendo la gestión educativa un elemento importante que conlleva implicaciones en el proceso educativo.

México participa dentro de estas iniciativas a nivel Internacional, a través de proyectos como “Educación para todos”, según la UNESCO (1990), “para lograr realmente una educación para todos es necesario se creen las condiciones para que todo ser humano, ya sea niño o adulto, pueda beneficiarse de los objetivos de la educación”.

Una década después, en el Foro Mundial sobre educación, se entrega el informe final del proyecto “Educación para todos”, y con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, más no logrados por la falta de estrategias en su momento, se propone al establecer lograr un

resultado eficaz, lo anterior a través de que todos los gobiernos, organizaciones, organismos, grupos y asociaciones representados en dicho Foro se comprometieran a concretar los mecanismos mediante los cuales se llevará a cabo.

Al día de hoy es claro, al menos en nuestro país que el objetivo planteado tanto en el Proyecto como en el Foro, no se ha concretado y prueba de ello es que aun en muchos lugares de nuestro país no se cuenta con la infraestructura necesaria, los ambientes no son propicios y hay una gran desigualdad, provocada principalmente porque en su mayoría los Proyectos de los que México es participe se enfocan en objetivos tendientes más hacia la productividad, la eficiencia y la eficacia.

De acuerdo con lo anterior, los diversos organismos internacionales, antes mencionados plantean que se pueden propiciar ambientes favorables o adversos que pueden mejorar o perjudicar, según sea el caso, las practicas docentes y el rendimiento; por tanto, la gestión dentro de la organización construye la capacidad de que las diversas Unidades Administrativas que conforman la dependencia, así como las escuelas de su tramo de control puedan desarrollar un buen desempeño y mejorar continuamente en el desarrollo de sus objetivos. Hacen mención a su vez de conceptos como productividad, competitividad y calidad, eficacia y eficiencia, siendo claramente estos elementos muy marcados dentro del proceso de globalización en el que estamos inmersos, a través de políticas neoliberales, que en la educación de nuestro país se reflejan básicamente en un modelo imperante de características mercantilistas.

### **3.4 La gestión educativa como elemento fundamental de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.**

La gestión educativa es un elemento clave que se plantea en los diferentes acuerdos y recomendaciones de los organismos internacionales y que impactan directamente en la implementación de las políticas públicas implementadas en nuestro país, con la intención de responder a las necesidades educativas. En las últimas décadas se han realizado procesos de incorporación de acuerdos, reformas, manuales y modelos a nuestro sistema como estrategia

para consolidar mejores escuelas, siendo estas políticas las que sirven como eje rector del sistema educativo mexicano.

En México cuando Carlos Salinas de Gortari asume la presidencia se confecciona el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica y Normal y durante las administraciones siguientes se crean acuerdos para mejorar la calidad de la educación en medio de reformas a los planes y programas de estudio tanto en primaria como en secundaria, es Vicente Fox por su parte, quien integra el Programa Nacional de Educación para su administración y los índices de cobertura se amplían mientras que los de analfabetismo disminuyen.

Entre 1988 y 1994 lo educativo era materia fundamental en el marco de la política de modernización del Estado, dicha modernización se sustentó en la nueva Ley General de Educación cuyo propósito principal era definir una nueva distribución social de la tarea educativa. La promulgación de esta Ley sentó la base jurídica administrativa para iniciar procesos de reorganización en la presentación del servicio educativo al reflejar un esquema de responsabilidades e interacciones distinto entre los niveles de gobierno; esta buscaba desde entonces reafirmar y precisar atribuciones de tipo normativo, diseñar un sistema educativo nacional que reconozca la necesidad y la posibilidad de formas distintas de colaboración y coordinación entre los órdenes de gobierno, así como la división de facultades para beneficio de la presentación de un servicio público; asimismo, reconoce la operación de un federalismo administrativo y construye el andamiaje jurídico pertinente para avanzar en la consolidación institucional. El artículo primero señala la regulación de la educación y establece la observancia general en todo el país, sus disposiciones son de orden público e interés social, asimismo, reconoce expresamente competencias específicas y exclusivas para cada nivel de gobierno y establece atribuciones de tipo concurrente. Finalmente abroga la Ley Federal de Educación.

La descentralización educativa de la década de los 90 es el resultado de intentos previos que sentaron las bases para la firma del Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEBN), el 18 de mayo de 1992 el Gobierno Federal, el

Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación y los estados de la República suscriben el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica y Normal, en el que la SEP se comprometió a transferir los recursos materiales – muebles e inmuebles -, humanos y financieros con los que prestaba los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y normal, a cada uno de los estados, para que éstos se encargaran de dichos servicios. Entre los compromisos del ANMEBN estaban: el incremento en el gasto educativo, la reorganización del sistema educativo, la reformulación de contenidos y materiales educativos y la revaloración de la función magisterial. Al disponer de más recursos, se buscaba obtener un impacto inmediato en la calidad de la educación y se abría la posibilidad de crear nuevos ingresos y participaciones económicas para que los gobiernos subnacionales tuvieran más recursos y cumplieran con sus obligaciones educativas de forma efectiva y oportuna. La reorganización que el Sistema Educativo Nacional presentaba en ese momento estaba trazada a partir de dos ejes principales: Federalismo educativo<sup>71</sup> y Participación social<sup>72</sup>.

El gobierno salinista trazó sus principales programas de gobierno teniendo como eje principal la participación de la sociedad, de las comunidades y de actores que en el sector educativo se reflejó en la creación del Consejo de Participación Social, en el que tuvieron un espacio importante los padres de familia y los grupos sociales activos de cada comunidad. Con referencia a la urgencia de actualizar los materiales, métodos y contenidos educativos se determinó reformar para el Ciclo Escolar 1992 – 1993 los contenidos y métodos educativos en el nivel preescolar, renovar totalmente los programas de estudio y libros de texto de la educación primaria y reimplantar el programa por asignatura a nivel secundaria, la tarea se le asignó a la Autoridad Educativa Federal.

---

<sup>71</sup> Reconocían los límites y riesgos del excesivo centralismo y la asfixiante burocratización que padeció el sistema educativo nacional, se pretendía respetar la concurrencia de atribuciones entre la federación, los estados e incluso los municipios. Entre las atribuciones exclusivas de la SEP para educación básica y normal estaba determinar para toda la República los planes y programas de estudio, establecer su calendario escolar, autorizar el uso de libros de texto, fijar lineamientos generales para el uso de material educativo, llevar un registro nacional de instituciones, realizar la planeación y evaluación globales del sistema y conducir las relaciones internacionales en materia de educación. Para las autoridades educativas de los estados; correspondía la prestación de los servicios de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, indígena, especial, normal y la formación de maestros de educación básica. Al Distrito Federal, hoy Ciudad de México se le establece como atribuciones relativas a la educación básica las que corresponden al gobierno de dicho Distrito, no así los servicios de educación normal, los cuales se reservaron a la SEP.

<sup>72</sup> Es el reconocimiento de otros actores en el proceso educativo, señalaba que al impulsar la participación social se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, mobiliario, el material didáctico de que disponen los maestros y el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

En cuanto a la revaloración de la función magisterial el Acuerdo identificaba seis aspectos: formación de docentes, actualización de docentes, salario profesional, vivienda para maestros, carrera magisterial y aprecio social. Con este compromiso se pretendía supuestamente reconocer la labor docente, así como su papel protagónico en la transformación del sistema educativo.

La Ley General de Educación al igual que el ANMEBN se negoció entre las cúpulas del sindicato y las máximas autoridades educativa en el país. Con la llegada a la presidencia de Ernesto Zedillo anteriormente titular de la SEP, durante su gestión 1994 – 2000 se dio continuidad respecto a las políticas de Carlos Salinas. En 1995 se crea bajo la dirección de Miguel Limón Rojas, el Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, el cual se desarrolló en tres partes: educación básica, educación para adultos y media superior y superior.

En una rápida evaluación de los resultados del sexenio encontramos aspectos tales como: Incluir 6 grados de primaria y 3 de secundaria, esfuerzos compensatorios de programas con financiamiento internacional y trabajos con recursos propios que articulaban a las Secretarías de Salud y de Desarrollo Social, que alcanzaron a cubrir todos los estados de la República en pro de la equidad. Una reforma curricular en primaria y la renovación de los libros de texto gratuitos, mejorando su calidad y publicando libros en lenguas indígenas; proyectos innovadores que buscaban mejorar cualitativamente la educación en ámbitos de lectoescritura, matemáticas, ciencias y gestión escolar.; la participación de México en evaluaciones internacionales; apoyos a las Universidades públicas como la continuidad al Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) y el surgimiento del Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP); la consolidación del proyecto de Universidades Tecnológicas que ofrecía carreras cortas y diversos mecanismos de evaluación de programas e instituciones de educación superior.

Al respecto, negativamente encontramos que alrededor de un millón de niños y jóvenes siguieron fuera de la escuela, la reforma curricular de la secundaria quedó pendiente, los incrementos al financiamiento del sistema educativo se vieron bruscamente interrumpidos, los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales no se

difundieron, la participación social sigue siendo un buen deseo y pese a la transferencia de recursos la federalización de la educación básica sigue siendo insuficiente; el peso del gobierno federal sigue siendo excesivo, dado el centralismo del sistema fiscal.

El 28 de septiembre de 2001, con Vicente Fox Quezada, al frente de la presidencia, se dio a conocer el programa sexenal del sector educativo, bajo el nombre genérico de Programa Nacional de Educación 2001 – 2006, el documento lleva el subtítulo de Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI. Tras el periodo de transición varios grupos de trabajo prepararon los lineamientos del programa de gobierno, en el sector educativo se produjo el documento Bases para el Programa Sectorial de Educación 2001 – 2006, tras la toma de Reyes Tamez al frente de la SEP, el cual se estructura en tres partes: *El Punto de partida, el de llegada y el camino*<sup>73</sup>, *Reforma de la gestión del sistema educativo*<sup>74</sup> y *Subprogramas sectoriales*<sup>75</sup>.

Por lo anterior, la escuela es vista como único espacio físico en el que se dan los procesos de aprendizaje, la interacción entre alumnos y maestros que tiene un panorama de acción amplio pues en el intervienen las autoridades educativas, especialistas o investigadores educativos, docentes, alumnos, directores de escuela, personal administrativo, padres de familia además de los contextos económicos, sociales, políticos y religiosos en dónde se encuentren inmersas.

De acuerdo con la Constitución Política Mexicana, el Sistema Educativo Nacional (SEN) está integrado por los educandos y educadores, autoridades educativas, planes, programas, métodos y materiales educativos, las instituciones educativas del Estado y sus organismos descentralizados, las instituciones particulares con autorización o con

---

<sup>73</sup> Comprende 6 puntos en relación con el documento Plan Nacional de Desarrollo; propone elementos para lo que se denomina un pensamiento educativo para México; presenta un diagnóstico sintético de la situación del sistema educativo mexicano en 2001; propone una visión de la situación deseable del sistema a largo plazo para el año 2025 denominado Un enfoque educativo para el Siglo XXI; se precisan objetivos en el horizonte de mediano plazo de 2006 y se definen mecanismos de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas.

<sup>74</sup> Se refiere a puntos comunes a todos los tipos, niveles y modalidades educativos que tienen que ver con aspectos de naturaleza estructural, en particular los relativos a la organización del sistema educativo; su financiamiento; los mecanismos de coordinación, consulta de especialistas y participación social; el marco jurídico, y varios asuntos relativos al conocimiento del sistema educativo, su evaluación y su gestión integral.

<sup>75</sup> Comprende 4 capítulos, cada uno con 47 subprogramas de educación básica, media superior, superior y para la vida y el trabajo. Una breve conclusión general y el anexo Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001 – 2006.

reconocimiento de validez oficial de estudios y las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía

La educación es la base de la convivencia pacífica y respetuosa, y de una sociedad más justa y próspera y de acuerdo con la reforma constitucional de febrero de 2013, esta debe de ser de calidad. Lo educativo, en lo formal, institucional y en la opinión pública representa la acción más cercana y cotidiana de un gobierno en la sociedad, se debe entender a partir de una administración pública; la educación pública es un proceso de aproximaciones sucesivas a algunos objetivos específicos que se modifican de acuerdo con las circunstancias y consideraciones específicas.

El ANMEB reflejó la rectoría del Estado en materia educativa mientras que los acuerdos que lo sucedieron, el Compromiso Social por la Calidad de la Educación, firmado en el 2002 y 6 años más tarde la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE), demostraron la inacción del Estado mexicano y su debilidad ante el sindicato magisterial. El ANMEB impulsó intensos procesos de federalización del sistema educativo a nivel nacional para dotar a las entidades federativas de atribuciones para ejercer de manera directa la responsabilidad educativa.

Las reformas educativas planteadas en los últimos sexenios enfatizan la importancia del papel de los docentes como único y prioritario factor para transformar la situación educativa, sin embargo, el sistema educativo nacional tiene serias fallas estructurales al no lograr aprendizajes significativos y rendimientos académicos que alcancen la media nacional o internacional.

Dicha reforma sienta las bases para impulsar una serie de estrategias, por ella se modificó dos artículos constitucionales durante el sexenio de Enrique Peña Nieto: el artículo

3<sup>76</sup> y el artículo 73<sup>77</sup>, además incluyo artículos transitorios que determinan los mecanismos y plazos para la integración del órgano de gobierno del INEE y para la aprobación de la ley reglamentaria. En ella, el Congreso y las autoridades competentes, es decir, la SEP, el INEE, estaban obligadas a: la creación de un sistema de información y gestión educativa, la creación de un servicio profesional docente, las adecuaciones al marco jurídico que permitirían fortalecer la autonomía de gestión en las escuelas, establecer en forma paulatina y conforme a la suficiencia presupuestal escuelas de tiempo completo y prohibiría en todas las escuelas los alimentos que no favorecen la salud de los educandos. La inacción en los estados se debió a la falta de conducción de la reforma por parte de la SEP, de la Consejería Jurídica de la Presidencia de la República y del mismo Congreso Federal. La reforma educativa tenía todavía un largo camino para concretar acciones y estrategias que inciden en un proceso fundamental en la educación como lo es la evaluación no solo de los docentes, sino también de los alumnos.

### **3.4.1 Gestión y calidad.**

En Latinoamérica diversos organismos han financiado muchos proyectos, es el caso del Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El primer organismo de ellos en su Estrategia de Educación 2020, propone dos estrategias: una que contribuya a reformar los sistemas educativos y construir conocimientos de alta calidad, y otra con referencia a las reformas educativas de los países que participan de sus proyectos; es decir, en el caso de la primera estrategia se menciona que para mejorar en los sistemas educativos se requieren recursos que logren garantizar el mayor acceso a la educación y con ello se logre mayor eficiencia al brindar mayor cobertura, lo que trae consigo un mayor número de

---

<sup>76</sup> Se le agregó en su fracción III el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o supervisión en educación básica y media superior se llevará a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria fijará los términos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio. Esta reforma implica el desarrollo de un “Servicio Profesional Docente”. El objetivo era que los docentes frente a aula contaran con todas las credenciales académicas y de experiencia que los avalen para tener la responsabilidad de formar niños y jóvenes mexicanos; este artículo también incluye el acceso a los cargos con funciones de dirección o supervisión ya que los concursos de oposición supuestamente permitirían elegir a quienes tuvieran el perfil idóneo para desarrollar esas tareas en los centros y coordinaciones escolares; esta reforma pretendía reglamentar el ingreso, la promoción y la permanencia de los docentes, eliminando la discrecionalidad de las organizaciones gremiales y de la propia autoridad para asignar nombramientos; la fracción III planteaba la creación de un modelo distinto para una carrera magisterial basada en el mérito, experiencia, capacidad y evaluación constante de quienes deseaban involucrarse en ella. La reforma a la fracción IX del artículo 3° enfatizó la importancia de los procesos de evaluación y seguimiento en lo educativo dotando al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), de nuevas atribuciones y características que le permitirían operar, aunque sea desde la visión del legislador de una mejor y más adecuada manera.

<sup>77</sup> Se le agregó en su fracción XXV se le agregó que el Congreso tenía facultad para asegurar el cumplimiento de los fines de la educación y su mejora continua en un marco de inclusión y diversidad.

individuos que adquieren los conocimientos y las capacidades que se necesitan para integrarse a la vida productiva. En relación con la segunda estrategia, propone que para fortalecer los sistemas educativos se requiere la necesidad de implementar políticas educativas en las que se incremente la gestión de las escuelas y de los docentes, ubicando todo a partir de un contexto basado en la evaluación.

Al tomar como base a la evaluación, en los últimos años hemos visto a través de pruebas como PISA, que nuestro país a criterio de ellos no tiene las competencias mínimas requeridas en Matemáticas, Ciencias y Lectura. Son estos al igual que otros resultados de diferentes evaluaciones, los que marcan los estándares de calidad necesarios tanto a nivel Internacional como a nivel Nacional en el ámbito educativo, y que finalmente, da a los últimos gobiernos de nuestro país el soporte para la implementación de nuevas políticas educativas que se han ido aplicando de forma paulatina y con miras a largo plazo.

### **3.5 El sistema de gestión de control como elemento clave para el funcionamiento de la organización, ¿en dónde estamos?**

En México el INEGI ha realizado el censo educativo con resultados que permiten identificar el número de maestros, su ubicación, así como el número de escuelas y las condiciones de esta infraestructura; de esta manera, las debilidades de los sistemas educativos estatales y federal se ponen al descubierto para diseñar las estrategias a seguir, cumpliendo con ello, las recomendaciones emitidas por los Organismos Internacionales de implementar una gestión estratégica y una rendición de cuentas.

Por su parte la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección General de Planeación emitió las estadísticas referentes a educación básica de donde pudiera desprenderse un comparativo del tipo, nivel y sostenimiento en modalidad escolarizada del Ciclo Escolar 2018 – 2019 (Figura 5):

Tipo, Nivel y Sostenimiento	Alumnos	Docentes	Escuelas
<b>Educación Básica</b>	<b>25,493.702</b>	<b>1,224.125</b>	<b>233,163</b>
Público	22,596.818	1,040.588	198,731
Privado	2,896.884	183.537	34,432
<b>Educación Inicial</b>	<b>267,038</b>	<b>9,428</b>	<b>6,242</b>
Público	104,879	5,145	3,200
Privado	162,159	4,283	3,042
<b>Educación Preescolar</b>	<b>4,780,787</b>	<b>236,509</b>	<b>90,446</b>
Público	4,019,725	188,919	73,779
Privado	761,062	47,590	16,667
<b>Educación Primaria</b>	<b>13,972,269</b>	<b>572,104</b>	<b>96,508</b>
Público	12,602,744	506,929	87,260
Privado	1,369,525	65,175	9,248
<b>Educación Secundaria</b>	<b>6,473,608</b>	<b>406,084</b>	<b>39,967</b>
Público	5,869,470	339,595	34,492
Privado	604,138	66,489	5,475

(Figura 5). Fuente: SEP/DGPPyEE; formatos 911.<sup>78</sup>

De lo anterior, podemos apreciar claramente que hasta el Ciclo escolar 2018 – 2019, el ingreso de la población estudiantil a la educación secundaria represento el 25.4 % del total de los alumnos inscritos en educación básica y que además se encuentra por debajo de la población que egresa de educación primaria.

La educación secundaria se considera el tercer nivel de la educación básica en México, se cursa en tres años y tiene como objetivo que los adolescentes adquieran herramientas para aprender a lo largo de la vida, a través del desarrollo de competencias

<sup>78</sup> **Formatos 911.-** Cuestionarios llenados por cada Centro de Trabajo en donde se realiza un levantamiento de la información estadística de todos los centros educativos al inicio y fin de cada Ciclo Escolar.

relacionadas con lo afectivo, lo social, la naturaleza y la vida democrática. Existen varias modalidades escolarizadas cuyas características son:

1. Secundarias Generales. - trabajan en Turnos Matutino, Vespertino, Tiempo Completo con y sin ingesta.
2. Secundarias Técnicas. - ofrece una gama de 21 actividades tecnológicas. Con una carga de trabajo de 12 y 8 horas respectivamente, según las actividades que se imparten en cada escuela.
3. Telesecundarias. - se ofrece en Turno matutino, apoyándose con el uso de medios electrónicos y de comunicación (televisión, señal satelital, videos). Existe un profesor por grupo que facilita y promueve el aprendizaje de las distintas asignaturas y brinda apoyo didáctico a los alumnos.
4. Secundarias para Trabajadores. - Esta modalidad se ofrece menores de 15 años, y mayores de 15 años principalmente en dos turnos: Matutino y Nocturno. Su plan de estudios no incluye actividades tecnológicas ni Educación Física.

Educación Secundaria	Alumnos	Docentes	Escuelas
	6,473,608	406,084	39,967
General	3,345,433	234,644	16,494
Telesecundaria	1,379,920	72,184	18,741
Técnica	1,748,255	99,256	4,732
Privado	604,138	66,489	5,475

Fuente: SEP/DGPPyEE; formatos 911

En la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES), se atienden únicamente, Escuelas Secundarias Generales, Telesecundarias y Secundarias para Trabajadores, es decir 3 de las 4 modalidades supracitadas, sin embargo, las cifras que la Secretaría de Educación Pública muestra en el Ciclo Escolar 2018-2019 respecto de cómo se dividen las diversas modalidades, quedan de la siguiente manera en educación secundaria:

El documento denominado Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2018 – 2019 (DGPPEE, 2019)<sup>79</sup>, busca ubicar al Sistema Educativo Mexicano en el contexto internacional al mostrar los indicadores que sirven como marco de referencia en los avances obtenidos en materia educativa. Asimismo, incluye información sobre los indicadores oficiales a nivel nacional, tales como cobertura, eficiencia terminal, reprobación, abandono, grado y promedio de escolaridad.

Al respecto, las estadísticas del Sistema Educativo Nacional obtenidas a través de los Formatos 911<sup>80</sup>, en modalidad escolarizada muestran que de acuerdo al sostenimiento de los alumnos matriculados el 85.5% corresponde al rubro público mientras el 14.5% restante es privado, divididos por tipo de acuerdo a la siguiente clasificación respecto del total del sistema educativo, Educación Básica (69.6%), Educación Media Superior (14.3%), Educación Superior (10.8%) y Capacitación para el Trabajo (5.3%). En referencia a los porcentajes expresados en cuestión de género se observa que del total de alumnos matriculados en los diferentes tipos el 52% corresponde a mujeres mientras que el 48% restante son hombres. Finalmente, expresa de qué manera se encuentran divididas las escuelas y los docentes de acuerdo al tipo o nivel, en el caso específico de Educación Básica, del cual corresponde aproximadamente el 85% del total planteado, se puede observar que de los docentes que laboran en este tipo educativo el 85% aproximadamente labora en el ámbito público y el 15% restante en el ámbito privado, mientras que del total de las escuelas que atienden a la Educación Básica el 88% corresponde al sector público mientras que el 12% al sector privado.

Partiendo de ello es importante conocer dichas estadísticas, principalmente en referencia a educación secundaria, ya que el nivel educativo en el que se centra el trabajo de investigación realizado y que a su vez es en el que se ubica el objeto de estudio, impacta de algún modo dentro del ámbito escolar, en consecuencia y continuando con lo encontrado en las principales cifras encontramos que en este nivel educativo se atienden alumnos

---

<sup>79</sup> Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2018-2019. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. SEP. México. 2019. Instrumento de consulta y referencia que aporta las cifras más recientes sobre las estadísticas educativas generadas por dicha dependencia.

<sup>80</sup> Formatos 911. Secretaría de Educación Pública. Levantamiento estadístico de los datos de inicio y fin de cursos mediante los cuales se integra la estadística de los diferentes niveles educativos.

principalmente dentro del rango de edad de los 12 a los 15 años, mostrando predominantemente la atención de alumnos entre los 12 y 13 años con un porcentaje superior al 90%, mientras que a los 14 años hay una disminución significativa de 20% para quedar en 70%, ello sin ser excluyente de otras edades, pero siendo estas donde se enmarca el mayor porcentaje de atención educativa matriculada.

Ahora bien, conforme al modelo de tránsito escolar planteado en dicho documento se observa que de cada 100 estudiantes que inician su educación a nivel primaria, egresan 92, sin embargo, ingresan a nivel secundaria 88, disminuyendo con ello 4% respecto del egreso en el nivel educativo anterior y solo terminan el nivel secundaria 73, es decir disminuye 15% más. Pese a ello, la eficiencia del sistema educativo escolarizado en la Ciudad de México, nos ubica en segundo lugar respecto de los demás Estados, al egresar de educación superior 41 alumnos de los 100 que ingresaron desde el nivel primaria.

En referencia a la estadística de Educación Básica del total de alumnos matriculados en modalidad escolarizada, se observa que al nivel secundaria corresponde el 18.8%, equivalente en comparativa casi al 51% respecto del nivel primaria, con un sostenimiento público del 88.6% y 11.4% con sostenimiento privado. En comparativa de alumnos matriculados se aprecia una disminución de 0.6% en este Ciclo Escolar respecto del Ciclo Escolar 2016-2017, de igual manera pese a tener incremento en el indicador de cobertura durante algunos de los últimos ciclos escolares, se observa una disminución del 0.8% en el Ciclo Escolar 2018-2019 respecto del 2010-2011.

Al respecto del gasto nacional al sector educativo, en específico a la Secretaría de Educación Pública, en el año 2019 se le otorgó 765,356.6 millones de pesos, a través de los fondos del Ramo 1181, Ramo 2582 y Ramo 3383 equivalente al 52.7% del 57% que corresponde a las cifras preliminares del gasto público federal correspondiente al presupuesto aprobado para 2019, del cual se puede afirmar que corresponde al 92% del total asignado en

---

<sup>81</sup> Ramo 11. Secretaría de Educación Pública. Estrategia programática del presupuesto de Egresos de la Federación.

<sup>82</sup> Ramo 25. Previsiones y aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos. Estrategia programática del presupuesto de Egresos de la Federación.

<sup>83</sup> Ramo 33. Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Estrategia programática del presupuesto de Egresos de la Federación.

comparativa con otras Secretarías que en su conjunto recibieron el 18% restante equivalente al 4.3% del gasto público federal 2019.

De ello, 486,005.9 millones de pesos fueron asignados a la Educación Básica quedándose con aproximadamente el 46% del gasto destinado para la educación, sin embargo, la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria se ubica dentro del rubro de Otros<sup>84</sup> equivalente al .5% del gasto educativo.

Dentro del ISCED<sup>85</sup>, de acuerdo con el INEGI (2015), la educación secundaria se ubica en el nivel 2, es decir, aquella cuya característica se encuentra destinada a completar la educación básica.

Asimismo, de acuerdo con las estadísticas proporcionadas por la Dirección General de Planeación Programación y Estadística Educativa (Ibid,2019) en modalidad escolarizada, la educación secundaria se divide en diversos servicios, es decir, conforme a la matrícula, secundaria general abarca el 51.7%, telesecundaria el 21.3% y secundaria técnica el 27%, con una población cercana al 51% aproximadamente predominante de hombres sobre 49% de mujeres, con sostenimiento público de 90.7% y 9.3% privado, en un total de 39,967 escuelas. De estas en su mayoría actualmente son atendidas por la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

---

<sup>84</sup> Otros. Comprende el gasto destinado a la capacitación para el trabajo, educación para adultos, cultura y deporte, así como los gastos de la administración central.

<sup>85</sup> **ISCED**. Clasificación Internacional Normalizada de la Educación. Estructura de clasificación para organizar la información en educación y la formación llevada por la UNESCO. Diseñada en 1970 y aprobada en 1997 busca clasificar los niveles y campos de educación, es un sistema diseñado para el análisis y la toma de decisiones relacionados con la política pública de educación.

## **Capítulo 4. Implementación de un sistema de control de gestión en el ámbito educativo: una propuesta desde la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.**

Las organizaciones existen como objetos reales dentro de un contexto y espacio sociocultural e histórico específicos. Éstas tienen una historia, pasan por un proceso de constitución determinado y se diferencian de otras organizaciones. Sin embargo, esto no significa que todos los individuos vean lo mismo de una organización.

Es importante entender que el control de gestión abarca ampliamente toda la actividad de la organización, en este caso al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, ello implica la evaluar de la gestión en todos sus niveles, Unidades Administrativas y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que la afectan y a la gestión en sí misma, con la intención clara y objetiva de buscar niveles de eficacia y eficiencia aceptables a corto, mediano y largo plazo.

### **4.1 Metodología**

En el presente apartado se hace referencia a la propuesta metodológica que permita ayudar, integrar y facilitar el funcionamiento, el desarrollo y la efectividad de los procesos organizacionales al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, dándole la lógica de operatividad que requiere esta organización.

Para lo anterior, el proyecto se basa en información de tipo mixto, pues tiene variables cualitativas que se basa en la observación de los procesos organizacionales, la descripción de la realidad y rutina, así como de las situaciones problemáticas que se desarrollaron en todo el proceso para la obtención del producto final, lo que me permite descubrir las causas que propician las fallas en el proceso. Asimismo, tenemos variables cuantitativas, toda vez que se realiza un análisis de resultados de los reportes obtenidos del proceso.

Derivado de la búsqueda de bibliografía especializada respecto de mi objeto de estudio y posterior a la conceptualización del mismo, puedo establecer que ello me permite comprender que en toda organización es necesario medir el desempeño, es decir, saber cómo está trabajando cada una de las áreas o subsistemas que lo conforman, esto plantea la necesidad de obtener resultados eficaces y eficientes en la gestión.

*La dirección de una organización eficaz solamente se puede ejercer a través de un Sistema de Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y permita la posibilidad de tomar medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran.*

Un adecuado sistema de gestión de control parte de la correcta definición de sus variables como objeto de control específico, es decir, la recogida de información debe de llevarse a cabo de forma rápida, sencilla y en tiempo oportuno, de esta manera el análisis de las desviaciones y sus causas, así como las posibles acciones correctoras puedan desplegarse de forma eficaz. Para ello el sistema de gestión de control ha de tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Definir las variables objeto de análisis en cada área (factores clave e indicadores)
- Cuantificar las variables.
- Comparar los valores reales obtenidos con los objetivos.
- Analizar las causas de las desviaciones.
- Solución de las desviaciones.

El sistema de gestión de control, mediante la utilización del cuadro de mando integral, facilita la consecución de los objetivos, el aumento de eficiencia y productividad, la optimización del rendimiento de los factores y de los procesos en su conjunto; la obtención de la calidad en los servicios, particularmente en lo relativo a la atención a los usuarios, así como la evaluación de la actuación de las personas.

#### **4.2 Indicadores de gestión como variables, objeto de análisis de cada área.**

Los indicadores son las herramientas que se utilizan para determinar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos, y para evaluar cómo se está llevando a cabo la implementación de la estrategia (Martínez, 2005).

Entre las principales características de un indicador, podemos encontrar que se deben diseñar para cada una de las áreas de responsabilidad, deben ser sintéticos, precisos,

interrelacionados, no sólo deben contener datos sobre la situación actual, sino que también deben contener información sobre los procesos organizacionales y su relación con la información. Con ellos se puede explicar el éxito o fracaso de la misma, pueden ser medidos parcial o totalmente ya que la orientación hacia las áreas claves favorece el logro de los objetivos de la organización.

En el caso de la presente investigación, los indicadores no son de tipo financieros, sino que representan aspectos cualitativos o cuantitativos de la gestión de la unidad o área. De manera estricta, en el sector gubernamental muchas veces se hace referencia a la guía o Manual para la obtención de indicadores, se denomina Metodología de Marco Lógico.

En el caso del sector educativo, a nivel secundaria, la información de todas las áreas se concentra en el Despacho de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, quien una vez recabada canaliza la misma a las áreas correspondientes para la debida atención o tratamiento, posterior a ello nuevamente se recaba la información de los resultados obtenidos y se genera un informe para conocimiento de los responsables de cada área, así como de la autoridad superior.

La necesidad de utilizar estos informes como una herramienta de control que apunte más bien al autocontrol y no a la pérdida de información, es el uso integral de indicadores de gestión organizacional, que permitan a los responsables de cada área mejorar su desempeño e identificar errores en los procesos y resolverlos adecuadamente.

Pérez (2001), señala que los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa de comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, que permiten el seguimiento y evaluación periódica de variables claves de una organización, cuya magnitud al ser comparado con algún nivel de referencia, nos podrá señalar la desviación sobre la cual se podrán tomar las acciones correctivas o preventivas.

Los indicadores de gestión son una herramienta incorporada al sistema de información de la organización, que cubre las diferentes áreas claves de cada Unidad

Administrativa y que conforman a la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria como un todo, es decir, son una herramienta de control, emitida en forma periódica y que contiene información precisa para guiar a las autoridades superiores en el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera los responsables de cada área y los directivos tienen la información necesaria que les permite ir verificando el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones sobre la unidad en su conjunto.

Por lo tanto, los indicadores de gestión son valores cuantitativos y cualitativos de variables simbólicas del proceso que intervienen en la organización, con el fin de llevar un seguimiento y evaluación periódica de la implementación de la estrategia. Nos permiten diseñar un sistema de información que facilita la toma de decisiones y el control, a su vez facilita la definición de objetivos al centrarse en los indicadores, y con ello poder medir la contribución de cada área al resultado, y porque no, si así se desea evaluar la actuación de cada responsable. Entre sus principales características se debe encontrar las siguientes (Gujarati, 2010):

- Debe existir un criterio para la selección de los indicadores.
- Debe de ser fácil y rápido de medir.
- Debe proporcionar información relevante que permita graficarse fácilmente.

#### **4.3 Implementación de un Sistema de Control de Gestión en el sistema educativo de secundaria en la CDMX, a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).**

En este apartado, se presenta una propuesta de sistema de gestión de control adecuado a las necesidades del Despacho de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, toda vez que es el área en donde se concentra la información de las distintas áreas que conforman dicha Unidad Administrativa y de la cual se indican las directrices a seguir conforme a los requerimientos señalados por el Encargado del Despacho de la Coordinación Sectorial.

Dado que hemos comprendido que las diversas Unidades Administrativas pertenecientes a la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria la conforman en un todo, desde el punto de vista de lo ya planteado anteriormente, a fin de tener la disponibilidad de recursos para un

trabajo óptimo y contar con la infraestructura adecuada que sean capaces de brindar respuesta a los usuarios, se sugiere:

- Poner énfasis en la capacitación continua para el personal a través de diversos convenios con instituciones públicas y privadas, a fin de que se dé la oportunidad a los colaboradores de formarse adecuadamente en el área en que se desempeñan.
- Mejorar la calidad del servicio con el fin de lograr un 100% de satisfacción de los usuarios en los procesos que se llevan a cabo en la CSES mediante la entrega en tiempo y forma de lo solicitado.
- De acuerdo al servicio que se presta se debe llevar un seguimiento mensual o trimestralmente, mismo que deberá compararse con los valores obtenidos en el anterior.
- Maximizar los procesos internos a través de mejoras en los procedimientos con el fin de aumentar la capacidad productiva. Este objetivo recae en la mayoría de las áreas y Unidades Administrativas dependientes de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, ya que en se encargan de la parte operativa para el funcionamiento y prestación del servicio. Para ello, es necesario mejorar los procedimientos, que serán medidos.
- Mantener los costos operacionales sobre el presupuesto, mediante la maximización de los recursos disponibles. Por lo que se centra en la búsqueda de nuevas alternativas de prestaciones de servicio, y a la vez mejorar las existentes mediante la innovación en los servicios, principalmente privilegiar el uso de las tecnologías de la información.
- Realizar capacitaciones periódicas con el fin de obtener mejoras en la actitud, conocimiento, habilidades y conductas del personal, lo que conlleva el perfeccionamiento en sus funciones de acuerdo a las necesidades de la CSES.
- Lograr una concientización y cultura de trabajo, en la búsqueda de mantener un personal motivado y comprometido con las labores que desempeñan y propiciar un ambiente de crecimiento y estabilidad y con ello eficiencia en los procesos.
- Reconocer que el capital humano es un pilar fundamental para que la organización funcione, y que los mismos colaboradores estén conscientes de esto.

Derivado de lo anterior, la presente investigación trata de implementar y/o actualizar un sistema de información que sirva de apoyo al Despacho de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, que le permita controlar y facilitar los procesos organizacionales y se cuente con información actualizada y clara. Para ello, nuestra propuesta está basada en lo denominado Cuadro de Mando Integral (CMI), que se generó como ejercicio aplicado que permitió controlar y facilitar las operaciones que se realizan a diario, logrando de tal manera la recopilación, administración y manipulación de información de una forma rápida y clara, la cual sirve de apoyo en la toma de decisiones. Entre las principales funciones y/o características que debe contar el Cuadro de Mando Integral (CMI) a implementar señalamos lo siguiente:

- 1- Un cuadro de situación que sea representativo, simple y actualizado respecto de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, en el que se especifique de qué manera opera y cuál es su contexto.
- 2- Realizar las comparaciones necesarias de los procesos organizacionales en tiempo y espacio, incluso respecto de una Unidad Administrativa a otra que se integran al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, a fin de que con ello se favorezca la formulación de evaluaciones y diagnósticos.
- 3- Identificar el nivel de coordinación existente entre las áreas y/ o Unidades Administrativas mediante indicadores tanto cualitativos como cuantitativos teniendo en cuenta que la coordinación es el producto final, y que los insumos que en él intervienen son la estructura organizativa, el sistema de informaciones, los recursos y el equipo humano.
- 4- Vigilar el funcionamiento al interior de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria de los procesos organizacionales, a fin de asegurar la viabilidad de una efectiva gestión.
- 5- Diseñar, elaborar y mantener actualizado el informe de control de gestión para su tratamiento periódico en las reuniones de evaluación y que, con ello, se contribuya a la generar alternativas de solución a las diversas problemáticas que se atienden y se facilite la toma de decisiones.
- 6- Respecto de los indicadores se deberán de presentar como máximo cada mes, pudiendo, inclusive referirse a periodos más cortos de tiempo en caso de así

requerirse, asimismo, las representaciones numéricas de los datos han de ir acompañadas de representaciones gráficas que resulten significativas, la información debe tener un carácter de permanencia, con el objetivo de mostrar las tendencias, pero principalmente deberán ser comparados con los de periodos anteriores.

- 7- El informe debe de ser conforme a la estructura organizacional, ya que lo que se propone, constituye una importante herramienta del sistema de control de gestión, debido a que sirve para motivar en este caso a los Directores Operativos y a los Subdirectores de Área a desempeñarse con conformidad a los objetivos planteados. Además, señalan a cada uno de los Enlaces de Seguimiento de los procesos de la administración superior, cuando los mismos no se están llevando a cabo de acuerdo con lo planificado.
- 8- Dado que el desempeño va en relación con las responsabilidades que se asignan, las variables designadas deben contemplar aquellas que son controlables y las que no lo son, con la finalidad de que el desempeño sea medido de manera razonable.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores.

De él podemos decir que es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo, ya que el análisis conjunto de indicadores de resultados con indicadores de progresos puede clarificar la toma de decisiones dentro del marco estratégico y el uso de indicadores no financieros permite percibir la figura completa y tomar las decisiones correspondientes, es decir, provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los trabajadores identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos de la entidad. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos de Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento, por ello se les considera la autoridad más reconocida mundialmente en materia de control de gestión.

Actualmente la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria no cuenta del todo con mecanismos de control que le permitan registrar las actividades que se desarrollan día a día, lo que provoca cierta incertidumbre al momento de una toma de decisiones. Es por ello, que

el diseño de un Cuadro de Mando Integral, busca mejorar la productividad de la organización a través de la gestión, que en este caso le permita comprender de una mejor manera su funcionamiento mediante la planificación y alineamiento de lo que se quiere lograr.

Para realizar este estudio fue necesaria la realización de un análisis observacional que de primera instancia permitiera recabar información y una evaluación al respecto, posteriormente se verificó de qué manera se realizaba la gestión de los asuntos internos y externos del área de competencia de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, y en su defecto, si se utilizaba algún tipo de herramienta para la atención y descargo de los mismos.

La selección de la muestra se realizó de forma aleatoria, consta de un período de poco más de 2 meses de registros de ingresos y egresos de asuntos por atender, competencia de las diferentes áreas que conforman la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, con el fin de tener mayor claridad al momento de analizarla y con ello poder comprender los resultados observados.

#### **4.4 Principales resultados**

En este apartado se muestran los hallazgos obtenidos como resultado del estudio, de manera inicial se relatan los resultados y posteriormente se muestran los contrastes correspondientes entre las distintas áreas.

Para conocer la realidad de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria se realizó en una primera instancia un análisis de la situación actual lo que dejó en evidencia que existía información de registros de las operaciones, sin embargo, al no poseer un sistema de control consolidado aquella información se perdía en el transcurso de los días y de las diversas áreas, lo que generaba como consecuencia incertidumbre a la hora de la toma de decisiones.

La base de datos que fue integrada en el periodo comprendido del 31 de octubre de 2020 al 11 de diciembre de 2020 y que conforma la muestra seleccionada que se compone por 174 registros variados, perteneciente a ingresos y egresos de información correspondientes a la Coordinación de Asuntos Jurídicos y Transparencia de la AEFCM (CAJyT), la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), La Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), la Unidad de Atención al Maltrato y Abuso Sexual Infantil (UAMASI), la misma Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES), entre otros, sirvió para la realización del presente, sin embargo, no se anexa al mismo basado en el hecho de que la divulgación injustificada a terceros por parte de quién tenga conocimiento de esta información, puede ser causa de responsabilidad administrativa conforme a lo previsto por los artículos 186, fracción IV de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública; 206 fracción IV de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y 163 fracciones III, IV y X de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, asimismo, que la información proporcionada es de conformidad con lo dispuesto por el artículo 22, fracción II del último ordenamiento. Asimismo, conforme a lo establecido en la Leyenda de Confidencialidad: “La información contenida en los correos electrónicos pertenecientes a la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México y/o cualquier archivo contenido en ellos, es de carácter confidencial y/o legalmente privilegiada y para el uso único y exclusivo del destinatario, por lo que se prohíbe el uso, reproducción, retransmisión o divulgación no autorizada, parcial o total, de su contenido (...)”. Sin embargo, básicamente se obtienen los datos obtenidos del comportamiento organizacional de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, en el cual se puede observar lo siguiente:

**Análisis 1.** En el cuadro de mando se encuentra representada la obtención de un análisis más detallado con la relación o asociación de dos variables que dan una visión más detallada sobre la situación problemática y las posibles soluciones que puedes generar para resolver el problema, es decir, lo que permite la toma de decisiones a nivel gerencial o en este caso directivo, a fin de evitar y/o solucionar conflictos, elementos bajo los cuales se realiza en la presente investigación una propuesta de Política Pública que bien pudiera ser aplicable a

cualquier dependencia gubernamental con la intención de resolver problemáticas a nivel nacional.

**Análisis 2.** En el cuadro de mando se encuentra representada la obtención de un análisis a profundidad de cada una de las instituciones que intervienen en la generación del conflicto, aquí se filtran los asuntos que ya están concluidos y se trabaja solo con los que están EN PROCESO o vigentes, con ello podemos advertir de los que requieren ATENCIÓN y que son EXTRAURGENTES. Este análisis a profundidad puedes darte cuenta y recordar el problema que representa esto, y dar una explicación del porque no se ha concluido. Con los datos obtenidos, no se busca justificar aquellas probables anomalías detectadas, sino por el contrario exponer que al igual que en muchas Dependencias existen problemáticas de gestión organizacional que si se atienden eficazmente nos permiten generar acciones de política educativa pública, derivado de que no son hechos u acciones que suceden actualmente en una organización en específico sino que suceden en otras similares y en otros Estados de la República, por lo que si la implementación de un Cuadro de Mando como un elemento del sistema de control de gestión al interior de la organización puede resolver esto, puede resolverlo en otras organizaciones a nivel federal. En consecuencia, los resultados obtenidos se expresan de la siguiente manera:

RELACIÓN DE INSTITUCIÓN POR MES				
	OCT	DIC	NOV	Total general
AEFCM		6	10	16
CAJyT		6	13	19
CNDH		1	2	3
CSES	1	19	46	66
DGOSE		12	19	31
ESCUELA		1	3	4
OIC	1	6	7	14
OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES	1	2	10	13
UAMASI		1	7	8
Total general	3	54	117	174

**Variable 1:** Institución

**Variable 2:** Temporalidad

Descripción: Se muestra la cantidad de documentos para atención ingresados por Institución y/o Unidad Administrativa en el período comprendido del 31 de octubre al 11 de diciembre de 2020, especificando cuantos corresponden por mes a cada una de ellas. Se observa que el mes de noviembre es donde se genero mayor ingreso de asuntos para atención con un porcentaje total de 67.24%, seguido del mes de diciembre con un 31.03% de los cuales la CSES Y DGOSE son las instancias que mas casos para atención registran ingreso con un porcentaje del 55.74% respecto del total.

#### RELACIÓN ENTRE INSTITUCIONES Y TIPO DE SITUACIÓN

Instituciones	ATENCIÓN	CONVOCATORIA	DIFUSIÓN	NOTIFICACIÓN	REQUERIMIENTO	SOLICITUD	Total general
AEFCM	10			5		1	16
CAJyT	7			7	2	3	19
CNDH						3	3
CSES	1	14	34	7		10	66
DGOSE	16					15	31
ESCUELA	3					1	4
OIC	7			5		2	14
OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES				1	12		13
UAMASI	2			1		5	8
Total general	46	14	34	26	14	40	174

**Variable 1:** Institución

**Variable 2:** Problemática 01

Descripción: Se observa la distribución del tipo de petición para atención (definido dentro del cuadro de mando como problema 01) conforme a cada institución, en el se aprecia que del total de registros que conforman la muestra los porcentajes de atención queda de la siguiente manera: AEFCM 9.19%, CNDH 1.72%, DGOSE 17.81%, ESCUELA 2.29%, OIC 8.04%, OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES 7.47% y UAMASI 4.59%, siendo la AEFCM y la DGOSE de donde se canalizan mayores problemáticas y/o asuntos que requieren atención con un total de 28.16, seguidos por el OIC y la CAJyT con 18.96%.

**RELACIÓN DE INSTITUCIONES SEGÚN DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>EXTRA URGENTE</b>	<b>NORMAL</b>	<b>URGENTE</b>	<b>Total general</b>
AEFCM	4	4	8	16
CAJyT	7	3	9	19
CNDH		2	1	3
CSES	2	62	2	66
DGOSE	12	7	12	31
ESCUELA		1	3	4
OIC		7	7	14
OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES	2	1	10	13
UAMASI		6	2	8
<b>Total general</b>	<b>27</b>	<b>93</b>	<b>54</b>	<b>174</b>

**Variable 1:** Institución

**Variable 2:** Dimensión del problema

Descripción: Se muestra la cantidad de asuntos atender conforme a la clasificación de prioridad de atención, respecto del tiempo máximo para brindar respuesta que se entiende como Extraurgente (24 hrs), Normal (5 a 7 días) y Urgente (1 a 3 días), observando que la DGOSE con 44.44% y la CAJyT con 25.92% son las instituciones que requieren generalmente extra urgente, sin demeritar con ello que hay prioridad de urgencias también en la AEFCM y otras instancias. Aquí podemos observar la importancia que requiere el gestionar con estas instancias a fin de poder identificar con mayor claridad aquellos factores que detonan problemas extra urgentes y urgentes.

**RELACIÓN ENTRE LA FORMA QUE INGRESA Y EL TIPO DE SITUACIÓN**

	EXTRA URGENTE	NORMAL	URGENTE	Total general
INGRESO CONSIGNA POR CORREO	8	6	6	20
OFICIO	13	20	33	66
OTROS	5	5	7	17
REQUERIMIENTO	1	1	7	9
VOLANTE		2	1	3
VUE		12		12
VUO		47		47
Total general	27	93	54	174

**Variable 1:** Ingreso

**Variable 2:** Dimensión del problema

Descripción: Se observa la relación existente entre el modo en que ingresa la petición respecto de la temporalidad de atención y/o prioridad asignada. Asimismo, es claro que las urgencias llegan por oficio ya que corresponde al 48.14% del total de la muestra. De ello podemos afirmar que se requiere preparación en el personal para identificar las urgencias y extra urgencias, así como para responder oficios.

**RELACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN Y EL MES QUE INGRESA**

PERÍODO	EXTRA URGENTE	NORMAL	URGENTE	Total general
OCT		1	1	3
DIC		8	25	54
NOV	18	67	32	117
<b>Total general</b>	<b>27</b>	<b>93</b>	<b>54</b>	<b>174</b>

**Variable 1:** Temporalidad

**Variable 2:** Dimensión del problema

Descripción: Aquí se observa que del total de los ingresos de la muestra es en el mes de noviembre donde surgen los mayores casos extra urgentes con un 66.66% respecto del total de la muestra, lo que nos lleva con ese resultado a preguntarnos a fin de investigar o identificar, la razón que detona las urgencias y las extra urgencias en dicho mes.

**RELACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN QUE SE EMITE A CADA INSTANCIA**

Área	EXTRA URGENTE	NORMAL	URGENTE	Total general
DO3	16	83	41	140
JURIDICO	8	8	11	27
SC	3	2	2	7
<b>Total general</b>	<b>27</b>	<b>93</b>	<b>54</b>	<b>174</b>

**Variable 1:** Área

**Variable 2:** Dimensión del problema

Descripción: Se observa la distribución de la muestra respecto de las áreas asignadas como Enlace de Seguimiento de la CSES, con un 53.44% del rubro NORMAL, 31.03% URGENTE y 15.51% EXTRA URGENTES, siendo estos dos últimos en suma un porcentaje alto de ingresos considerados prioritarios de atención, al respecto, se puede apreciar que la mayoría de los casos se remiten a la DO3, lo que implica que la Dirección Operativa de Educación Secundaria No. 3 está fallando pues no está atendiendo adecuadamente los asuntos, lo que provoca que los usuarios opten por buscar atención en niveles de gestión por arriba de este nivel jerárquico, por ello se requiere investigar o identificar que detonan las urgencias y las extra urgencias en esta Operativa.

**RELACIÓN ENTRE EL PROCESO Y SITUACIÓN DE PROBLEMA**

Proceso	EXTRA URGENTE	NORMAL	URGENTE	Total general
CANCELADO	2		1	3
CONCLUIDO	12	76	28	116
DETENIDO	2	2	2	6
EN PROCESO	11	15	23	49
<b>Total general</b>	<b>27</b>	<b>93</b>	<b>54</b>	<b>174</b>

**Variable 1:** Proceso

**Variable 2:** Dimensión del problema

Descripción: Respecto de la cantidad de asuntos por atender en la muestra se observa en que etapa del proceso se encuentran cada uno, resulta importante destacar que hay asuntos extra urgentes, cuya atención supone 24 horas para brindar respuesta y sin embargo, siguen apareciendo como detenidas o en proceso. Existe un porcentaje de EXTRA

URGENTE que se encuentran EN PROCESO del 40.74% contra 44.44% que aparecen como CONCLUIDOS, de igual manera en el rubro de URGENTES que se encuentran EN PROCESO del 42.59% contra 51.85% que aparecen como CONCLUIDOS. De ello, podemos advertir que se requiere contar con un programa de formación del personal para agilizar y resolver los asuntos, antes de que estos se compliquen, crezcan o lleguen para atención a niveles jerárquicos más altos.

#### RELACIÓN ENTRE INSTITUCIÓN QUE EMITE Y SU PROCESO

Etiquetas de fila	CANCELADO	CONCLUIDO	DETENIDO	EN PROCESO	Total general
AEFCM	1	6		9	16
CAJyT		8		11	19
CNDH		1		2	3
CSES		65		1	66
DGOSE	1	16	3	11	31
ESCUELA		2		2	4
OIC	1	5	1	7	14
OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES		8	1	4	13
UAMASI		5	1	2	8
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>116</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>174</b>

**Variable 1:** Institución

**Variable 2:** Proceso

Descripción: Nos permite observar y realizar una comparativa respecto de la atención a las instituciones, es decir, observamos que la mayoría de los procesos CONCLUIDOS corresponden a la misma CSES con un 56.03% respecto del total de la muestra, sin embargo, en el caso de los procesos etiquetados como EN PROCESO, encontramos que las instituciones que destacan son la CAJyT y la DGOSE con 11 asuntos cada uno, correspondientes al 22.44% cada uno. Por lo que, es necesario identificar porque el proceso queda pendiente y sobrepasa los tiempos de atención estipulados.

## Análisis 2:

Al realizar el corte de la muestra y utilizar el cuadro de mando, nos permiten identificar de manera específica la información de cada uno de los procesos organizacionales y con ella realizar una toma de decisiones adecuada respecto de su atención y/o de los elementos que están interfiriendo para brindar una respuesta en tiempo y forma de manera adecuada. Ejemplos de ellos son los siguientes:

### LOS QUE ESTAN EN PROCESO Y REQUIEREN ATENCIÓN EXTRAURGENTE

<b>DGOSE (SOLO LOS QUE ESTÁN EN PROCESO)</b>				
	EXTRA URGENTE	NORMAL	URGE NTE	Tota l general
ATENCIÓN	1	2	3	6
SOLICITUD	4	1	3	8
Total general	5	3	6	14

#### Atención al OF. AEFCM/DGOSE/x1/2020

Recurso de revisión de RRA x2/20 de solicitud s1

Se envía oficio AEFCM/CAJyT/DJC/SAPL/DAP/x2/2020, a efecto de que se implementen medidas de seguridad y se solicita diversa información y documentación relacionada con la Escuela Secundaria No. G1

Se envía oficio AEFCM/CAJyT/DJC/SAPL/DAP/X3/2020, a efecto de que se implementen medidas de seguridad y remitir diversa documentación e información relacionada con en la Escuela Secundaria No. G2

Se remite Acta de Hechos y solicitud de intervención para concientizar a docente y directora de la Sec. G3, a fin de sensibilizar a las partes, ya que la primera es quien presenta cierta reticencia para trabajar de forma virtual.

Se remite para atención el Of. Núm. AEFCM/CAJyT/DJC/REC/X4/2020, referente a la solicitud de N1, quien solicita se le extienda boleta de calificaciones oficiales a su hijo menor.

### CAJyT (SOLO LOS QUE ESTÁN EN PROCESO)

Etiquetas de fila	ATENCIÓN	NOTIFICACIÓN	Total general
EXTRA URGENTE	3	2	5
NORMAL	1		1
URGENTE	2	3	5
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

### AEFCM (SOLO LOS QUE ESTÁN EN PROCESO)

Etiquetas de fila	ATENCIÓN	NOTIFICACIÓN	Total general
EXTRA URGENTE		2	2
NORMAL	2		2
URGENTE	3	2	5
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

De las 3 instancias antes mencionadas, se debe analizar qué lugar ocupan en términos de importancia organizacional y con ello poder dar prioridad de atención a los asuntos, el presente trabajo muestra solo una muestra y un período de tiempo determinado, si no fuera el caso y se implementará se pudiera observar si el comportamiento se mantiene, lo que significaría que no se realizan las adecuaciones pertinentes que generan y detonan situaciones conflictivas.

De los resultados obtenidos podemos identificar puntos críticos resaltando el departamento de Folios y Correspondencia donde se encuentran variables que afectan un alto porcentaje de las solicitudes operacionales de los procesos, es decir, de la muestra se concluye que:

- No existe cohesión entre departamentos.
- Poca periodicidad de evaluación de desempeño.
- Falta de establecimiento de planes de capacitación.
- Falta de estandarización de los procesos internos por departamento.

- Crisis sanitarias y ambientales.
- Por carencia de mecanismos de gestión interna el flujo de información entre departamentos es poco fluida, lo que ocasiona que exista pérdida de información entre éstos.
- Ausencia de mecanismos de gestión interna que permitan una mejora continua en los procesos internos entre departamentos.

Asimismo, se concluye que después de revisar cada uno de los indicadores establecidos en la base de datos queda clara la existencia de diferencias evidentes en la manera de controlar y en la utilización de herramientas y mecanismos de control entre las diferentes áreas consideradas. Una de las principales diferencias que se observa, y que corrobora la hipótesis antes planteada, es la ausencia de control de la información en el área dedicada exclusivamente al control de gestión dentro de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, toda vez que la implementación de la asignación de folios de correspondencia no se llevaba a cabo hasta el inicio del periodo que comprende la muestra estudiada. Si bien el Despacho ya contaba con un área a cargo del control, no se atendía adecuadamente generando retraso constante en los asuntos de competencia de la misma, desde la canalización hasta el descargo correspondiente, generando entre ellos lapsos enormes de tiempo sin atención, aun cuando está más que justificada la existencia del área debido a la cantidad de procesos que se solicitan en ella, así como el volumen de información que en ella se observa, lo que implica la importancia de que sea esta el área dedicada exclusivamente al control de gestión.

## **Conclusiones**

La presente investigación fundamenta la necesidad de una gestión eficaz, debido a que ella es esencial para satisfacer las expectativas de la organización misma, de los individuos que la conforman como comunidad y, en definitiva, de la sociedad. Y es que se considera que los perjuicios de una gestión deficiente no se reducen únicamente al desaprovechamiento de recursos sino que además implica costos sociales, por ello, corresponde en este caso al Encargado del Despacho de la Coordinación Sectorial, a los Directores Operativos de Educación Secundaria y a los Subdirectores de Área como líderes acompañar al demás personal operativo en cada uno de los procesos organizacionales a fin de asegurar que se brinde el servicio educativo de manera eficaz y eficiente, asimismo, resulta indispensable que estos posean los conocimientos y habilidades, que constituyen la fortaleza que se requiere para afrontar un contexto cargado de incertidumbre, de este modo la calidad de la gestión será la consecuencia que les permitirá anticiparse, adaptarse e innovar; aunado a la necesaria y constante coordinación basada en una adecuada red interna de comunicaciones y un sistema de informaciones a medida que faciliten la interacción entre los miembros de la estructura organizativa y a su vez evite la duplicación de tareas.

El control de gestión no es solamente un método de evaluación o de apoyo a la gestión, sino que busca generar un ciclo operativo y mantenerlo en funcionamiento, teniendo en cuenta los objetivos y el contexto que conforma el entorno de la organización, en este caso, la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, ya que establecerlo implica dotarla de un modo organizativo de trabajo, orientado al aseguramiento de la calidad en los resultados finales.

Y es que como ya se ha mencionado anteriormente, una gestión efectiva de cualquier tipo de organización constituye un recurso vital en cualquier condición y mucho más cuando la complejidad del contexto y el acelerado avance tecnológico agigantan los problemas, ella provee directa o indirectamente respeto a la gente y a sus necesidades. La Coordinación Sectorial de Educación Secundaria y quienes intervienen en la conducción de la misma, ya sea como dirigentes, directivos y/o servidores públicos tenemos una ineludible responsabilidad social pues administramos sus recursos y esfuerzos.

## **Bibliografía.**

- Amat, Joan M., (2003) “Control de Gestión, una perspectiva de dirección”, Ediciones Gestión 2000, 5ª edición.
- Anthnoy, R; Govindarajan. (2007) Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Anthony, R. (1986). Sistemas de planeamiento y control. Tercera edición. Ediciones Orbis. Barcelona.
- Antony, R. & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mac Graw Hill.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading MA, Addison Wesley.
- Barba, Álvarez A., Hirose, L. M. y Solís Pérez, P. (1999). “Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales”, en Memoria del III Foro de investigación en las disciplinas financiero-administrativas, Universidad Nacional Autónoma de México, págs. 75-87.
- Barnard, Chester (1959). Las funciones de los elementos dirigentes, Madrid: Instituto de estudios Políticos.
- Bertalanffy Von, L. (1976) Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (1962). *Formal organizations: a comparative approach*. Chandler.
- Casassus, J. (2000) La escuela y la (des) igualdad. Chile, Ediciones 2003 LOM Casassus, J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre paradigma A y tipo B. París, Unesco. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cassasus, J. (1999). La Gestión: en busca del sujeto. Santiago de Chile: UNESCO. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>.
- Cassasus, J. (2001) Problemas de la gestión educativa en América Latina. Documento UNESCO. Versión preliminar.
- Checkland, P. (1993). Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas. Limusa, México.

- Chiavenato, I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Ed. Mc Graw Hill. Colombia
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill Interamericana, México.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Coraggio, José Luis. (1995) "Educación y modelo de desarrollo", en Políticas educativas en América Latina, TAREA-CEAAL, Lima.
- De Geus AP. (1988). La planificación como aprendizaje. Harvard Business Review N° 36. Madrid
- De la Rosa Alburquerque, A. y Contreras Manrique, J. C. (2013). “Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas”, en Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales. Editorial Fontarama. México.
- Delannoy, Françoise (1997). "Casos de Reforma. Tendencias Mundiales y Educación Secundaria en Asia del este y el pacífico". Formas & Reformas de la Educación. PREAL; No.4; Trimestre 2.
- Diario Oficial de la Federación (2013a). “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación”.
- Diario Oficial de la Federación (2013b). “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Diario Oficial de la Federación (2013c). “Programa Sectorial de Educación 2013-2018”,
- Díez Gutiérrez, Enrique Javier (2010). La globalización neoliberal y sus repercusiones en educación.
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. México: Herrero Hermanos. (1971 edición consultada)
- Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. Previsión, organización, dirección, coordinación y control. Herrero hermanos, sucesores S.A. México.
- Fayol, H. Administración industrial y general. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A. 1971 rescatado en

[https://books.google.com.mx/books/about/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_administraci%C3%B3n.html?id=srJYAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_administraci%C3%B3n.html?id=srJYAAAAMAAJ&redir_esc=y)

- Fernández Arena, José Antonio (1970). Introducción a la administración. Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Publicaciones. México.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. En: Management Accounting Research 20.
- Foucault, M. (1993). Microfísica del poder. La Piqueta.
- Gimeno Sacristán, J. (1991). El currículo: Una reflexión sobre la práctica. 9na edición. España: Morata.
- Gómez, M. (2015). Análisis de las políticas gubernamentales en México sobre Paz y Educación 2013-2018, Revista de Humanidades [en línea], 24, artículo 3. Recuperado de:<http://www.revistadehumanidades.com/articulos/81-analisis-de-las-politicagubernamentales-en-mexico-sobre-paz-y-educacion-2013-2018>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. Innovar, 24(54), 43-58.
- González Ma. Teresa (2003) (Coord.) Organización y gestión de los centros escolares. Dimensiones y Procesos. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Hall, Richard H. (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Editorial PEARSON Educación/Prentice Hall. México.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. Human Relations.
- Hatch, M.J. (1997). Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press,
- <http://normatecainterna.sep.gob.mx/>
- [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5530690&fecha=10/07/2018](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5530690&fecha=10/07/2018)
- <https://www.aefcm.gob.mx/gbm/index.html>
- Ibarra Colado, Eduardo (2006). “Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa ” En De la Garza: Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques. México: Editorial Anthropos

- INEGI. Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE). 2015. Revisado en <https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/cine.pdf> el 11/06/2020.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2015). ¿Qué es la prueba PISA?.
- Jover Olmeda, Gonzalo. (2011) Funciones de la Educación Secundaria en la sociedad actual. Edetania: estudios y propuestas socio-educativas, ISSN 0214-8560, págs. 27-41.
- Juran, J. M. (1988). Juran y la planificación para la calidad. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kanthi, S.H. (2007). A framework for management control research. Journal of management development. Vol. 26. No. 9.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999) Administración: una perspectiva global. 11ª edición. México: McGrawHill Interamericana, S.A.
- Krieger, Mario (2001). Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional, Prentice Hall, Brasil.
- Leopoldo Múnera Ruiz. (2005) "Poder. (Trayectorias teóricas de un concepto)". Colombia Internacional, No. 62.
- Lya Sañudo (2012). El papel de las redes profesionales de investigación en un mundo globalizado. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación Volumen 10, Número 3. ISSN: 1696-4713. Disponible en: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num3/art9.pdf>
- Maldonado, Alma. (2000) Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. Perfiles Educativos. Vol. XXII, núm. 87, pp. 51-75.
- Martínez Rizo Felipe. (2006) La calidad de la educación básica ayer, hoy y mañana. Informe Anual sobre la calidad de la educación básica en México. México, INEE, Pagina 5.
- Martínez, F. (2001). Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001, Revista Iberoamericana de Educación, 27. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/rie27a02.PDF>
- Mendez, J., F. Monroy y S Zorrilla. (1993). Las organizaciones sociales; conceptos básicos. En Dinámica social de las organizaciones (pp.73-105). México: McGraw.Hill.
- Merchant, K. Otley, D (2007). A review of the literature on control and accountability. En: Handbook of Management Accounting Research. Elsevier Ltd. Londres.

- Mintzberg, H.; Ahlstrand B. y Lampel J. (1999). Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Granica.
- Moret, J. y Arcila, C. (2011). Comunicación Interna e Informal en las Organizaciones. Temas de Comunicación
- Muñiz, Luis, (2003) “Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgestion/SGC.pdf>
- Nieto Cano J. M (2003). Perspectivas entre la estructura: técnica, cultura y política Perspectivas teóricas de la organización escolar en González Ma. Teresa (2003) (Coord.) Organización y gestión de los centros escolares. Dimensiones y Procesos. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Nieto, R. (2014). Las políticas educativas en la Educación en México.
- Organización de las Naciones Unidas. (1999). Asamblea General. Resolución A/RES/53/243 Declaración y Programa de acción sobre una Cultura de paz.
- Parsons, W. (2007). Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y práctica del análisis de políticas públicas. México: FLACSO.
- Pérez -Carballo, J. (1997): Estrategias y políticas financieras, ESIC, Madrid.
- Pérez, A. y Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación Cinta moebio 53: 104-123 [www.moebio.uchile.cl/53/perez.html](http://www.moebio.uchile.cl/53/perez.html)
- Pérez, G. (2001) Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Madrid: Narcea.
- Plan Nacional De Desarrollo 2007-2012. Presidencia de la República. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, 2007.
- Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2018-2019. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. SEP. México. 2019.
- Programa Nacional de Educación 2001-2006. Secretaria de Educación Pública. México D.F. Septiembre 2001.
- Ramírez C., L. A. (2002). Teoría de Sistemas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia  
Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material\\_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf)

- Ramírez, Vargas & De la Rosa (2011). “Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido” en Revista electrónica Forum Doctoral. Número 3. Edición Especial. Enero – Abril de 2011. ISSN: 2027-2146.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, México 1992.
- Salda, C. M. Anne (1997), Historical dictionary of the World Bank, Lanham, Scarecrow Press, International Organizations Series, núm. 11.
- Samoff, J. (1999), “Institutionalizing international influence”, en F. R. Arnove y C.A. Torres, Comparative education. The dialectic of the global and the local, Lanham, Rowman and Littlefield.1999
- Schutz, Alfred. (2003) Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva. Buenos Aires: Paidós. [1932], 1972. Escritos I. El problema de la realidad social. Buenos Aires.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). Portal de la Secretaría de Educación Pública.
- Simons, R. (2010) Hágle una prueba de estrés a su estrategia. Las siete preguntas que debe plantear. Harvard business review.
- Simons, R; Dávila, A. (2003) ¿Qué nivel tiene la rentabilidad de su gestión? Harvard Business Review. Ed. Deusto. Barcelona.
- sociologoscentral.blogspot.com/2010/09/talcott-parsons-el-acto- unidad.htm.
- Tedesco, Juan Carlos. (2001) Educar en la sociedad del conocimiento. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Terry, George. (1986) Principios de administración. Quinta edición. Editorial Continental. México.
- Weber Max. (1905). La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. Alianza Editorial. España.