

# GESTIÓN ESCOLAR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL GRUPO GUÍA DEL COLEGIO ALEMÁN ALEXANDER VON HUMBOLDT, CAMPUS XOCHIMILCO

DAVID SEBASTIAN CONTRERAS ISLAS  
DIANA MINERVA ESPEJEL ALEJANDRO  
ROBERTO ROJAS FLORES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO

**TEMÁTICA GENERAL:** POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU  
EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

## RESUMEN

Esta ponencia versa sobre sobre la comunicación, organización y liderazgo al interior del *Steuergruppe* (Grupo Guía) del Colegio Alemán Alexander von Humboldt, Campus Xochimilco. El estudio de caso parte del análisis de un órgano compuesto por los diferentes representantes de la comunidad escolar, en cuyas sesiones se discuten aquellas decisiones que deben ser emprendidas en aras de mejorar la calidad escolar del plantel. Se llevaron a cabo entrevistas a actores clave del Grupo Guía, para explorar las principales problemáticas que perciben en relación con su funcionamiento, y con el fin de profundizar en las ellas, se utilizó la herramienta de la planeación estratégica conocida como TKJ; donde por medio de reunión con los integrantes del Grupo Guía se discuten grupalmente las problemáticas y se ordenan de acuerdo a categorías que ellos mismos establecen. Basados en la teoría de la organización y la planeación estratégica fue posible identificar obstáculos que impiden el pleno funcionamiento del órgano, así como la emisión de recomendaciones en que los actores sean capaces de trabajar para el logro de metas conjuntas. Un estudio donde se analice el papel de un órgano que realiza trabajo colegiado contribuye a la discusión sobre la importancia de aquellas organizaciones donde los diferentes actores escolares se congreguen con la intención de tomar decisiones en conjunto que impacten en la mejora de los procesos de gestión escolar.

**Palabras clave:** Gestión escolar, comunidad escolar, planeación, calidad de la educación y experiencia pedagógica.

## INTRODUCCIÓN

El Colegio Alemán Alexander von Humboldt campus Xochimilco cuenta con un grupo semejante a los Consejos de Participación Social propuestos por el Programa Escuelas de Calidad que establece la SEP, llamado *Steuergruppe* (o “Grupo Guía”). Éste se encuentra conformado por representantes de los diferentes actores de la comunidad escolar (docentes, alumnos, directivos y padres de familia), y se enfoca en gestionar acciones concretas encaminadas a la mejora de la calidad pedagógica que establece considerando tres marcos distintos: el de la SEP, la misión de la escuela y el de Alemania a través de la *Oficina Central para Entidades Escolares en el Extranjero* (ZfA, por sus siglas en alemán).

El *Steuergruppe* del plantel Xochimilco existe desde el ciclo escolar 2006/07 y ha sido un factor clave para que la escuela obtenga el sello de calidad por el que la ZfA la certifica como “*Exzellente Deutsche Auslandsschule*” (“Excelente Colegio Alemán en el Extranjero”). Sin embargo, aunque las evaluaciones de la ZfA en 2010 y 2015 resultaron favorables para el Colegio, algunos de los resultados obtenidos se han mantenido estáticos. Por ello, el Grupo Guía considera importante revisar su funcionamiento con miras a emprender acciones para mejorar en la siguiente evaluación.

Como parte de este estudio se indagó la estructura organizacional del *Steuergruppe* para identificar problemáticas específicas en relación con su operación. Nuestro primer acercamiento fue por medio de datos institucionales, disponibles en la página de internet.<sup>1</sup> Se mantuvieron algunas pláticas informales con profesores del campus y se revisó documentación relativa a la formación y el trabajo del Grupo Guía en el marco de las Inspecciones del Estado Alemán (BLI, por sus siglas en alemán) de 2010 y 2015. Con el objetivo de profundizar en el estudio y detectar problemáticas concretas, se realizaron entrevistas a diferentes miembros del *Steuergruppe*, que resultaron en una invitación a nuestro equipo para participar en una de sus reuniones. En dicha reunión se aplicó la técnica de planeación TKJ, vinculada a una observación participante. Los hallazgos encontrados se analizaron con la teoría de organización y la planeación estratégica con el objetivo de entender las fortalezas del grupo y generar recomendaciones para lidiar con sus debilidades.

## DESARROLLO

### 1. Características del Grupo Guía

La creación del Grupo Guía fue sugerida por personal de la ZfA en 2006. Para la ZfA, un grupo guía es un equipo legítimo, integrado por profesores, padres de familia, alumnos y personal directivo, que se ocupa de controlar los procesos de gestión de la calidad pedagógica (PQM, por sus siglas en alemán). Sus funciones son:

- Coordinar el desarrollo de proyectos.
- Documentar los resultados del trabajo en los proyectos.
- Informar de manera regular al público escolar sobre los avances.
- Acoger los temas de desarrollo propuestos por la comunidad escolar.
- Intercambiar información sobre los resultados de los proyectos.
- Instruir sobre los procedimientos y aconsejar sobre los problemas.
- Organizar capacitaciones para los grupos de proyectos.
- Mantener contacto con consejeros escolares externos.
- Ayudar a la toma de decisiones.
- Llevar a cabo evaluaciones regularmente.

Sus objetivos son: 1) generar resultados aceptables y pertinentes para la misión escolar; 2) establecer propuestas de toma de decisiones a lo largo del ciclo escolar; 3) implementar y evaluar innovaciones; y 4) presentar propuestas actualizadas para la mejora de la calidad al final del ciclo escolar.

De acuerdo con lo establecido por la ZfA, el Grupo Guía del campus Xochimilco está compuesto por profesores, miembros de la dirección escolar, miembros del consejo directivo, padres de familia y alumnos. Además de los integrantes permanentes (un presidente, un representante de la junta directiva, uno de los alumnos, uno de los padres de familia, uno de la dirección y los profesores que coordinan los proyectos) las reuniones están abiertas para recibir a cualquier “visitante” miembro de la comunidad que esté interesado en participar.

Aunque la ZfA, establece un marco de calidad específico que debe ser satisfecho por las escuelas aspirantes a la certificación de excelencia de Alemania, cada comunidad escolar es libre de estipular objetivos acordes al Ideario Institucional.<sup>2</sup> El Colegio conforma su marco de calidad considerando su Ideario, los estatutos de la SEP y otros intereses de la comunidad plasmados en los *Grupos de Proyectos* que operan en cada ciclo escolar.

En el ciclo escolar 2016/17, la organización se volvió más compleja, distinguiendo entre Grupos de Proyecto (vigente por tres años) y Grupos de Trabajo asociados a estos (máximo un año) como se presentan en el Cuadro 1:

**Cuadro 1. Grupos de trabajo asociado a los proyectos del Grupo Guía del Colegio Alemán Alexander von Humboldt, Campus Xochimilco, durante el ciclo escolar 2016/17.**

Proyectos	Grupos de trabajo asociados
1. Responsabilidad y aprendizajes individuales	a. Inclusión b. Prevención c. Concepto de tareas d. Concepto de alemán como lengua extranjera para preescolar
2. Concepto de idiomas	e. Coro y ensamble de alientos f. Rescate de los días culturales g. Casa de los pequeños investigadores
3. Conformación de la atmósfera de enseñanza-aprendizaje	a. Sustentabilidad ecológica b. Preguntas sobre trato equitativo c. Proyectos sociales d. Copa Humboldt
4. Concepto de medios (TIC)	e. Competencias interculturales f. Situación de aprendizaje en preescolar
5. Gestión de personal	a. Integración de alumnos y profesores b. Capacitación c. Salud en el trabajo d. Asesoría para profesores

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la minuta de la junta del Grupo Guía del 14 de diciembre de 2016. Fecha de elaboración: 10 de marzo de 2017.

De acuerdo con los documentos proporcionados por el *Steuergruppe*, la ZfA toma en cuenta los siguientes “Componentes del Perfil Pedagógico del Programa Escolar” como marco para evaluar la calidad pedagógica:

### Cuadro 2. Perfil de calidad – corto

Fecha de la inspección escolar: del 26 de febrero de 2010 al 5 de marzo de 2010

Componentes	Características
Resultados y éxitos de la escuela	1) Resultados del trabajo escolar; 2) satisfacción escolar; 3) Autoimágen de la escuela.
Cultura de aprendizaje – Calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje	4) Concepción de clase: metas, contenidos, métodos; 5) Estructura de clase; 6) Fortalecimiento de la personalidad de los alumnos; 7) Apoyo y retroalimentación sobre el rendimiento obtenido.
Cultura escolar	8) Participación de los alumnos y los padres de familia; 9) Apertura de la escuela y cooperación con pares externos; 10) Sistema de apoyo a alumnos; 11) Carácter de encuentro y política cultural exterior.
Dirección y gestión escolar	12) Responsabilidad de guía de la dirección; 13) Gestión y administración de recursos
Profesionalidad y desarrollo personal de los maestros / Metas y estrategias del desarrollo de la calidad	14) Desarrollo personal y en equipos; 15) Gestión de la calidad pedagógica

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del reporte de la Inspección del Estado Alemán llevada a cabo el 1° de marzo de 2010. Fecha de elaboración: 10 de marzo de 2017.

Al contrastar los Cuadros 1 y 2, observamos la libertad que la institución dispone para establecer sus propias prioridades y objetivos de calidad esto permite a los distintos actores proponer rubros muy diversos, que no necesariamente se encuentran de manera explícita dentro de las características evaluadas por la ZfA.

## 2. El Grupo Guía desde la visión de la planeación estratégica

Las características del Grupo Guía hasta ahora expuestas, permiten entenderlo como un *fenómeno de planeación estratégica*. Para De los Heros:

La planeación es proyectar un futuro, prever los medios efectivos y decidir hoy las estrategias y acciones a través de una secuencia sistemática, que conducirán a la

organización desde el presente hasta ese futuro deseado. Aplicada a las organizaciones, la estrategia es el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. La estrategia involucra el propósito general de una organización, por medio del cual ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra. (De los Heros, 2015: 190).

La planeación estratégica implica el involucramiento de los actores que se ven afectados por un problema dentro de la organización. Ackof (1997) la considera como una forma para la resolución de problemas de manera participativa en la que las acciones apropiadas generan resultados esperados. El Grupo Guía en el Colegio Alemán posibilita que los diferentes actores de la comunidad escolar se organicen, discutan y tomen decisiones informadas sobre las problemáticas que acontecen en la institución. El proceso estratégico requiere ser visto como un esfuerzo de reflexión y construcción humana, no mecanizable, en el que los afectados encuentren la oportunidad de discutirse a sí mismos por principios de acción y metas (Arellano, 2010). El Grupo Guía es un órgano responsable de llevar a cabo procesos de planeación estratégica con miras al mejoramiento de la calidad pedagógica de la institución.

Elain Walker (2002) considera que la escuela, al tener más contacto con su comunidad, puede atender de mejor manera las necesidades de la misma; los cambios que lleguen a consenso pueden derivar en el incremento del compromiso para hacerlos realizables por parte de los actores. El *involucramiento*, comprende las formas en que la comunidad escolar establece *relaciones interpersonales*. El involucramiento “implica que los alumnos participen en actividades académicas y no académicas, que tengan amistades en el colegio y buenas relaciones con docentes, que desarrollen un sentido de pertenencia y que se identifiquen con la institución y los valores por los que ésta se rige; implica también que sientan aceptación, inclusión y apoyo de las demás personas en la institución educativa” (Arguedas, 2010: 64). Desde el planteamiento de la ZfA, un Grupo Guía puede concebirse como un espacio para potenciar el involucramiento y las relaciones de la comunidad escolar en los procesos de planeación y gestión de la calidad pedagógica.

El *Steuergruppe* del Colegio Alemán, ha desempeñado funciones de planeación estratégica de forma exitosa, sin embargo, como se expondrá a continuación su operación no está exenta de dificultades.

### **3. Identificación de problemas al interior del Grupo Guía**

Para identificar problemáticas concretas se aplicaron un total de tres entrevistas, se llevó a cabo una sesión de observación participante y un TKJ exploratorio. En las entrevistas, los miembros del *Steuergruppe* perciben que pese a llevar más de diez años trabajando no están presentes en el

imaginario escolar: “Uno de los grandes problemas del Grupo Guía es que no está presente en las cabezas de los colegas. Y hemos probado de todo: hemos pegado posters, hemos enviado circulares... ¿Cómo logramos que la gente nos tenga presentes, que sepan qué hacemos, y para qué existe el grupo guía?”. Esta percepción fue constatada por la presidenta del Grupo Guía.

La representante de los alumnos señaló que:

“Cuando se me propuso participar en el *Steuergruppe* no se me explicó el concepto de este grupo y hasta la fecha no entiendo muy bien cómo es que funciona, para qué sirve y si realmente es necesario (...) como alumna es extraño estar en un salón lleno de profesores (muchos desconocidos), directores y algunos padres de familia y escuchar hablar de *temas de los que no se tiene experiencia o información*. Por lo que muchas veces es difícil hacer una aportación al grupo. Sobre todo tomando en cuenta que el tiempo es limitado y cada comentario que se hace da origen a más pensamientos y la discusión termina por alargarse para nunca acabarla o termina dando vueltas sin llegar a nada concreto”.

Estas declaraciones, surgidas de forma espontánea, refieren que uno de los principales problemas a los que se enfrenta el Grupo Guía es una falta de comunicación tanto interna (con sus colaboradores) como externa (hacia la comunidad escolar). La aplicación del TKJ y la observación participante permitieron profundizar en ésta y otras problemáticas.

La técnica TKJ “Team Kawakita Jiro”, desarrollada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita, “consiste en reunir en grupo a las personas involucradas en una situación problemática común, que estén interesadas en analizarla y dispuestas a actuar para transformarla” (Sánchez, 2003: 73). Consta de tres fases: 1) Formulación del problema; 2) Identificación y diseño de la solución; y 3) Acciones de implantación del control. La aplicación que realizamos se limitó a la formulación del problema.

Los resultados registraron dos problemáticas principales agrupadas bajo las categorías de *organización* y *comunicación*. Por *organización*, se identificaron dificultades en la participación de las personas, el funcionamiento de los grupos de trabajo, falta de claridad sobre las responsabilidades de cada persona o la ausencia de los participantes, la necesidad de una nueva visión de los problemas escolares. Bajo *comunicación*, se identificaron dos aspectos principales: a) al interior del *Steuergruppe*; y b) hacia la comunidad escolar. Estas problemáticas se analizaron con la teoría de la organización y la planeación estratégica con miras a proponer posibles soluciones.



#### 4. Análisis de las problemáticas del Grupo Guía

Una vez agrupadas las problemáticas por los representantes del *Steuergruppe*, el análisis de las falencias se dividió en tres categorías que pudieran dar pie a las propuestas de solución a partir de la teoría de la organización y la planeación estratégica. El análisis de las problemáticas fue dividido en: a) aspectos organizativos; b) aspectos comunicativos; y c) liderazgo distributivo.

##### a) Aspectos organizativos

Usualmente la organización es vista como el espacio donde un conjunto de individuos realizan una labor específica, dando más importancia a la infraestructura que a las relaciones entre individuos. "Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo" (Daft, 2005: 11). Estos sistemas se integran a su vez de subsistemas que "están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales. Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste." (Egidios, 2000).

En el Grupo Guía, los problemas organizacionales podrían estar englobados en el marco de la misión, ya que su desconocimiento es una problemática recurrente planteada por sus miembros. El *Steuergruppe* cuenta con una misión y visión, que al parecer no es conocida por todos los participantes, problema que evidencia cierta falta de comunicación. La *comunicación organizacional* contribuye a entender el proceso comunicativo y al mismo tiempo a la verificación del carácter funcional/operacional dando cuenta que el ambiente organizacional está permeado por normatividades y procedimientos que se tienen que seguir. (Melo, 2008; citado por Arnold y Silva, 2011).

Una adecuada comunicación organizacional, ofrecería pasar de una percepción donde las decisiones son autoritarias y de tal manera tienen que ser implementadas, a un esquema dónde se puedan conocer las necesidades y pertinencias de aquellas decisiones, es decir, un modelo en el que las limitaciones son oportunidades que permitan avanzar en un proyecto conjunto.

La misión y visión del *Steuergruppe* son elementos que tienen que estar presentes todo el tiempo en sus integrantes, por ello recomendamos:

- Aclarar las responsabilidades de cada integrante del Grupo guía.
- Trabajar en la creación de espacios donde se ordene, coordine y facilite el seguimiento de dudas y problemáticas de los participantes.



b) *Aspectos de comunicación*

No existe área o profesión que no dependa del proceso de comunicación para el logro de sus objetivos, en los procesos de organización está relacionado con la subjetividad de los involucrados así como de los procesos simbólicos utilizados. La percepción de las personas en el proceso de comunicación debe ser razonada, porque lo que piensan o sienten afecta la interacción del entorno organizacional (Arnold y Silva, 2011).

Establecer buenas *relaciones de comunicación* es indispensable pues “el lenguaje organizacional, muchas veces es acotado a ceremonias y rituales, abona cierto tipo de comportamiento que permite a los miembros de una organización trabajar sobre objetivos y metas comunes.” (Urbiola, 2013: 145). Por tanto, los problemas de comunicación en una organización tienen que servir para trabajar de manera articulada en un objetivo claro y común. Es indispensable trabajar en espacios donde las discusiones busquen alcanzar el mayor número de consensos y que las decisiones y acciones que se tomen estén orientadas al logro común.

El Colegio Alemán requiere mantener y asegurar los procesos que deriven en el mejoramiento de la calidad, para ello los vacíos de comunicación tienen que ser mínimos. Uno de los principales problemas señalados por los integrantes es que no se comunican con celeridad los resultados de proyectos o las decisiones que se toman dentro y fuera del grupo. Esto desataca el cuestionamiento de la comunicación para atender las problemáticas de la institución. No sólo es labor de quien posee la información darla a conocer, es importante que quien desee hacer uso de ella busque los espacios y mecanismos institucionales para consultarla.

El *Steuergruppe* trabaja para la comunidad escolar, por lo que es fundamental que informe lo que se logra y lo que no, cuando los beneficiados dan cuenta de lo que se hace por ellos se legitima el trabajo colectivo e incluso puede ser benéfico cuando exista la necesidad de apoyo de padres de familia, docentes, directivos, y cada uno de los integrantes de la comunidad escolar. La comunicación tiene que darse tanto al interior como al exterior, por ello proponemos:

- Crear mecanismos que ayuden a dar a conocer las acciones del *Steuergruppe* al exterior de las reuniones de trabajo.
- Comunicar con claridad los logros obtenidos.

c) *Liderazgo distribuido*

El Grupo Guía cuenta con un líder que organiza las reuniones, establece la agenda a tratar y modera las participaciones de los representantes de la comunidad escolar; sin embargo, de acuerdo con las problemáticas señaladas por los propios integrantes del grupo, se percibe un liderazgo vertical. La

líder del *Steuergruppe* refleja control, conocimiento, pero dadas las problemáticas señaladas en este apartado y anteriores, la creación de un liderazgo distribuido es una prioridad. “El liderazgo distribuido representa un cambio que revoluciona la cultura de la escuela, desarrollando procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares, entendidos estos como el desarrollo de toda la comunidad escolar” (Cayulef, 2007, 144).

Los estudios clásicos sobre el liderazgo asumen “que la organización funciona alrededor de la influencia de uno o varios individuos. [...] ofrecen un esquema que permite identificar los rasgos de la personalidad tanto de líderes como de seguidores, contribuyendo al estudio del liderazgo como fenómeno psicológico mas no como fenómeno social (Riveros, 2012, 295). El liderazgo distribuido es indispensable para guiar las intervenciones de los participantes, oriente las discusiones para que no se salgan del marco establecido, el reconocimiento de las capacidades del otro, propicie una oportuna participación en temas que se están dejando de lado, reorientar el proceso de las metas conjuntas para no dejar proyectos inacabados. Bajo tales premisas se destaca la posibilidad de transitar a un tipo de liderazgo donde se aprovechen las habilidades y destrezas de todos los integrantes.

Es necesaria también la interacción con pares que no participan en los proyectos pues la apropiación de ellos a la misión y visión del *Steuergruppe* es lo que reorientará la planeación estratégica y da sentido al trabajo que se realiza en el colectivo de participación social. Es importante recalcar que el liderazgo distribuido no implica la delegación de tareas o responsabilidades, sino que aprovecha las capacidades y destrezas de todos: “Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos ejercen ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente” (Murillo, 2006: 19, Citado por Delos Heros, 2015). Al respecto recomendamos:

- Retomar el concepto de liderazgo distribuido y aplicarlo al interior del Grupo Guía.
- Interactuar con los pares que no participan el proyecto conformando una relación estrecha entre representantes y representados.

## CONCLUSIONES

Actualmente existe casi una tendencia para incluir a todos los agentes educativos en las cuestiones relacionadas con la vida escolar. El Grupo Guía del Colegio Alemán ha logrado avanzar en ello, pues se congrega a los distintos actores para discutir sobre la gestión escolar. Sin embargo, como en toda organización, presentan problemas que no se discuten por priorizar otros aspectos de igual relevancia. El inconveniente de esta situación es que dichos obstáculos pueden impedir el avance de los elementos que se están priorizando.

La discusión grupal de los factores que obstaculizan el avance en una organización es un paso a favor en su solución pero las propuestas presentadas aquí no son generalizables para toda organización, cada una tiene características particulares. Los conflictos, no obstante, son un ejemplo de las dificultades que se gestan en el trabajo colegiado. El análisis muestra que la teoría de la organización y la planeación estratégica pueden servir como guía para la elaboración de recomendaciones.

El hecho de que los integrantes no conozcan plenamente cada una de las características de un grupo no quiere decir que no existan; tal es el caso de misión y visión del *Steuergruppe*. Una correcta comunicación en el flujo de ideas, decisiones y acciones es necesaria para coordinar las actividades en torno a la consecución de objetivos específicos. Finalmente, la apuesta por el liderazgo distribuido no quiere decir que el líder nato delegue todas las funciones entre el resto de los actores, sino que cada uno de ellos tenga claridad de cuál es su función e importancia dentro del grupo de tal manera que ante la ausencia del líder principal no se derrumbe el trabajo conjunto. El trabajo colegiado requiere de individuos conscientes de su quehacer en el grupo.

## NOTAS

1. <http://www.humboldt.edu.mx>
2. El *Ideario* es el conjunto de propósitos de la excelencia académica que persigue la institución, se puede traducir en la misión desde el punto de vista de la gestión estratégica.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa-Noriega.
- Arguedas, I. (2010). Involucramiento de las estudiantes y los estudiantes en el proceso educativo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Sin mes, 63-78.
- Arellano, D. (2010). *Gestión Estratégica para el sector público*. México: F.C.E.
- Arnold, E. & Silva N. (2011). Perceptions of organizational communication processes in quality management, *Revista de Psicología*, Vol. 29 (1).
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Diciembre, sin mes, 44 - 148.
- De los Heros, M. (2015): La planeación estratégica en la educación. La aplicación en el proyecto Fogise. En G. Valenti. (Coord.) *Hacia una nueva cultura educativa de los sistemas educativos estatales*, México: FLACSO-México. pág.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*, México: Thomson.
- Egidos, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35 / Extra Argentina. Recuperado de:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/Argentina2000/16egidos.htm>
- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ. Educ.* Vol. 15, No. 2, 289 - 301.
- Sánchez, G. (2003). *Técnicas participativas para la planeación. Procesos breves de intervención*. México: Fundación ICA, 73 – 83.
- SEP, (2017): *Programa Escuelas de Calidad*, México, SEP. Disponible en: <http://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad> [Fecha de consulta: Marzo de 2017].
- Urbiola, A. (2013). Importancia de la comunicación organizacional, el lenguaje y la explicación discursiva desde la perspectiva de género. *Revista Educación y Humanismo*, 15(24), 136 - 147.



---

Walker, E. (2002): "The politics based management: Understanding the process of developing authority in urban schools districts", *Education policy analysis archives*, Vol 10, num 33.