



## PRÁCTICAS Y CULTURAS DE GESTIÓN ESCOLAR. MEDIACIONES DE POLÍTICAS EDUCATIVAS O PROCESOS INSTITUCIONALES DE EMERGENCIA DISRUPTIVOS

**María Verónica Nava Avilés**

Escuela Normal Superior de México.  
Responsable del Cuerpo Académico.5 Gestión Escolar

**Nayheli Iraís Estrada Nava**

Escuela Secundaria No. 14 de TC Jorge Quijano. Ciudad de México.  
Doctorado en Educación. Universidad INACE.

---

**Área temática:** I0. Política y gestión de la educación.

**Línea Temática:** 6. Actores y su corresponsabilidad: maneras en que los actores (alumnos, docentes, sindicatos, academia, organizaciones civiles y otros medios) se conjuntan o entran en conflicto ante determinadas políticas a través de la interpelación y exigencia públicas.

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial de investigación cualitativa.

---

### **Resumen:**

Las construcciones prácticas y culturas de gestión escolar se constituyen en los ejes de análisis hermenéutico del reporte parcial de la investigación cualitativa: Los procesos institucionales de mediación o de emergencia disruptivos donde uno de los propósitos centrales del objeto de estudio es revisar el desarrollo de acciones de mejora institucional. Los nodos de las redes categoriales de las entrevistas semiestructuradas a cinco colegiados de escuelas secundarias de diferentes Alcaldías de la Ciudad de México permiten reconocer a partir de la pregunta eje ¿Cuáles son algunos de los elementos explícitos e implícitos de las políticas educativas que influyen en los sentidos de los actores educativos en dichas construcciones? Algunos de los resultados parciales permiten reconocer elementos como: ejercicios de liderazgo, toma de decisiones, compromisos de corresponsabilidad e indiferencias de los lineamientos normativos internacionales o nacionales así como los procesos de autonomía. Mismos que se consideran insumos para continuar en la revisión crítica de las orientaciones de la política educativa y la gestión con la actual legislación y sus implicaciones, sean curriculares o de participación en los que se involucra gobierno y sociedad en el ejercicio de gobernanza en la educación obligatoria en México.

**Palabras claves:** culturas de gestión escolar, Mediaciones de políticas educativas, procesos institucionales, emergencia disruptiva.

## Introducción

La investigación cualitativa: Los procesos institucionales de mediación o de emergencia disruptivos revisa el desarrollo de acciones de mejora institucional a partir de la toma de decisiones de “colegiados”, forma parte de un proyecto de investigación que se inscribe en una de las Líneas de Generación, Aplicación, Innovación y Producción de Conocimiento del Cuerpo Académico 5. Gestión Escolar de la Escuela Normal Superior de México (ENMSM) del que se espera sus resultados sean base de revisiones de los procesos de formación de profesionales de la educación obligatoria; trabajo que se desarrolla conjuntamente con la participación de diversos investigadores de otros Cuerpos Académicos desde la figura de Red Interinstitucional, a nivel nacional e internacional.

A partir de 2016 la revisión colectiva de los equipos que integra el trabajo en Red coincide en los avances de ruptura epistémica y metodológica de los paradigmas de la investigación, en particular en las ciencias sociales, donde actualmente sigue vigente en muchas de ellas el “*enfoque univocista del modelo científico clásico*” (Nava & Huerter’O, & Carro, 2019); con el que se pretende retornar al logro de su validez, certeza y determinismo en sus resultados. Por tanto y por la propia revisión epistémica de objetos que constituyen dicha red transdisciplinaria, el presente trabajo constituye un reporte parcial de dicha investigación; misma que parte de reconocer a la gestión escolar desde la complejidad que la implica la existencia de diversos niveles de realidad y lógicas de racionalidad multirreferenciales que proporcionan planos explicativos iniciales desde otros tipos de comprensión a la referida que se considera abierta a la posibilidad de nuevas formas de pensamiento epistémico con el que se sitúa el objeto, se explica y se abordan los recortes de realidad o niveles interpretativos que hermenéuticamente se contrastan triangulando los presupuestos en torno a la práctica misma de la investigación educativa; así como a las propias concepciones de escuela, prácticas, culturas de gestión escolar, culturas institucionales, políticas educativas y procesos de mejora.

Si bien la noción de gestión como práctica de organización que se ubica en su origen anglosajón “*management*” como dirección y gerencia, permite desde una racionalidad instrumentalista que “*funcione la escuela*”, al mismo tiempo se aleja de las formas de “*praxis orientadas a la participación dialógica*” (Nava, 2014); autores como Sánchez (2004) señalan que es necesario establecer puentes teóricos del campo administrativo desde un proceso dialéctico a fin de recuperar su carácter multifacético y polisémico tanto de su dinamicidad objetual como de la temporalidad del sujeto; es decir, se cuestiona la actuación de los actores como ejecutores de programas, guías de trabajo u otros recursos que se implementan para su funcionamiento en este caso de “*mejora escolar*” al adoptar posturas mecánicas ante la normatividad; vulnerando los procesos creativos que cargan de sentido y significación el ejercicio profesional y los procesos de autogestión.

A diferencia de dicha postura instrumentalista, uno de los propósitos centrales de la investigación y que es motivo del presente reporte del objeto de estudio es revisar el desarrollo de acciones de mejora institucional, situando como un espacio de revisión la propia dinamicidad de la cultura institucional de la

escuela secundaria al desarrollar acciones de mejora; ya que a partir de las aproximaciones analíticas se intentan reconocer: ¿Cuáles son algunos de los elementos explícitos e implícitos de las políticas educativas que influyen en los sentidos de los actores educativos tanto en las prácticas como en las culturas de gestión escolar? Algunas de ellas a partir de la presencia e impacto de los contextos globales o locales a través de concreciones como son las disposiciones normativas como parte de la funcionalidad de la política educativa con la que se norma la participación y el desarrollo profesional de los docentes con un carácter de “idoneidad”, hasta el momento vigente; vía los colegiados a través de la figura de Consejos Técnicos Escolares por parte de la Secretaría de Educación Pública; ejemplo de ello, desde el Ciclo Escolar 2014- 2015 a través del trabajo colectivo los procesos de planificación, desarrollo y evaluación, vía una Ruta de Mejora Escolar, se acompaña de un conjunto de herramientas: “*Estrategias Globales de Mejora Escolar*” (SEP, 2015, p.3) con las que el directivo y el colectivo docente, en ejercicio de su autonomía de gestión se apoyan para organizar las actividades de la escuela y atiendan las prioridades educativas del plantel.

La constitución ontológica en el ámbito del conocimiento y práctica de la gestión escolar guarda una relación estrictamente filosófica; su concepción con la naturaleza y los procesos de historicidad personal e institucional no son solamente aspectos materiales y contextuales ya que no guardan un solo sentido. En un mundo globalizado confluyen múltiples despliegues de sentidos, de convergencias, divergencias y antagónicos, ante un mundo donde la pluralidad donde la realidad misma es polifónica debido a que “[...]se entrecruzan –entre otros–, lenguajes enredados y penetrados por ideas comunes, puntos de vista, evaluaciones ajenas. La palabra orientada hacia su objeto entra en este medio dialógicamente agitado y tenso de las palabras, valoraciones y acentos ajenos, se entretajan con sus complejas interrelaciones, se funden unas con otras y rechaza otras y así se entrecruza con terceras.” (Bajtín,1975,pp.89-90).

Se requiere para dicha reconfiguración de la cultura institucional la construcción de una ontología global, misma que nos atrevemos a señalar se relaciona con la noción de complejidad ante la búsqueda de una nueva racionalidad comunicativa (Habermas, 1987), más valorativa, humana y sensible con el otro, en tanto dialógica y ética, supere el paradigma científico univocista al permitir reconocer y comprender el mundo de significaciones que confluyen en la gestión escolar a fin de no solo resolver problemas sino anticiparlos.

Quizá la construcción de una ontología global permita revisar la perspectiva epistemológica del conocimiento humano transdisciplinario que requiere la práctica de la gestión escolar acompañada de un “*sujeto nómada*” (Pozzoli,2006) y (Romero,2015), en el contexto de realidad compleja, figura que Braidotti (2004) relaciona o vincula con el rasgo distintivo de la postmodernidad: la naturaleza transnacional de la economía es una mezcla étnica producto del flujo de migración mundial donde emergen procesos infinitos de hibridaciones en un tiempo de creciente racismo y xenofobia en el mundo, de cuestiones enormes, amplias e intrincadas que afectan a toda la humanidad; a cada habitante del planeta por el solo hecho de habitar en él. Los problemas que hoy desafían nuestro futuro son cotidianos y simultáneamente globales, como refiere Ciurana (1996) son planetarios, multidimensionales y de multirreferencialidad donde la

interactividad debe situarse en el plano de la ontología de la complejidad del mundo que es la complejidad fenoménica del mundo requiere de un sujeto que desarrolle un pensamiento que trate de ser coherente con la realidad al situarse al nivel que esa realidad le pide.

## Desarrollo

Las políticas organizacionales, de comunicación y laborales que requieren de nuevos conocimientos con visiones menos fragmentadas de la realidad educativa; en dicho sentido las construcciones de autores como Caballero y Bolívar (2015) refieren que el profesional al apropiarse de las normas, reglas y valores profesionales propios del grupo de trabajo guarda una construcción singular, propia de cada sujeto, resultado de un proceso de socialización biográfico, a su historia personal y al mismo tiempo desarrolla las que le permiten relacionar sus múltiples pertenencias sean éstas sociales, familiares, escolares y profesionales

A fin de que le ayuden a enfrentar críticamente los retos de la sociedad del conocimiento y constituirse en herramientas que le permitan realizar prácticas de mayor corresponsabilidad en los procesos de participación social y de mejora en los centros educativos, ya el “[...]hombre, en su vivir cotidiano y sus sistemas sociales no se hallan aislados sino inmersos en una realidad diversificada y dialéctica que ejerce influencias decisivas sobre ellos. Estas influencias son, en relación con sus acciones y sus deseos, a veces positivas, favoreciendo el logro de sus objetivos y otras veces negativas, oponiéndose no sólo –a dicho logro– sino representando inclusive un obstáculo para su propia existencia.” (Lara-Rosano, 2016, p.1) y (Lara-Rosano & Gallardo C. & Almanza, 2017).

La complejidad global de las políticas económicas y sociales como el caso de la Organización Mundial del Comercio, quien establece una serie de obligaciones que se deben aplicar entre sus miembros (incondicionales y condicionales) (OECD, 2002) como los del Banco Mundial o las de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) donde los países miembros y asociados firman compromisos o suscriben declaraciones y con ello se determina el funcionamiento de las sociedades educativas, impactando la arquitectura institucional como esfera pública, que en su genealogía, nos permite apreciar múltiples significados así como los mecanismos-trampas políticas o “*administración doméstica colectiva*” (Arendt, 1960) y (Arendt, 1993), se ha perdido la vida pública, la capacidad de los ciudadanos para hablar e interactuar con el propósito de definir y redefinir cómo desean que sea su vida en común.

En estos contextos la noción de gestión escolar (Nava & Huerter’O, & Carro, 2019) se constituye como una construcción multirreferenciada, normada, híbrida y compleja que hasta el momento, desarrolla participaciones y prácticas de interacción colectivas contingentes entre los diversos actores educativos, por tanto su condición articuladora, no siempre le posibilita ser detonadora de procesos o de concreciones no solo para el logro de proyectos emergentes críticos o alternativos sino de posibilidades reales de mejora.

## Metodología de trabajo

Una de las construcciones metodológicas que posibilitó visibilizar algunos elementos de las prácticas y cultura institucional de los colegiados fue la aplicación de entrevistas semiestructuradas como instrumento de análisis a cinco colegiados de escuelas secundarias de diferentes Alcaldías de la Ciudad de México se constituye en una herramienta fundamental de la investigación cualitativa; a través de los nodos de las redes categoriales no solo se pudieron reconocer algunas de las subcategorías a partir de la interacción e intercambio de información entre la población sino entramados dinámicos y complejos de la cultura escolar que subyacen en las concreciones de la política educativa a partir de lo que los maestros entrevistados consideran la posibilidad para desarrollar mejores prácticas desde el ejercicio de la gestión escolar.

### *Prácticas*

Las aproximaciones objetiva y subjetiva en la acción institucional a partir de las estructuras normativas señala (Scott, 2008) existen independientemente de los actores; lo cultural-institucional de las organizaciones se establece a partir de la relación entre la organización, su ambiente y las formas en las cuales el sistema de valores de una organización es legitimado por sus conexiones considerados como “*patrones institucionales principales*” como se reconoce en algunas inquietudes de académicos que plantean cuestionamientos constantes a la autoridad en torno a las acciones institucionales para mejorar la escuela en la que participan:

“[...]necesitamos acercarnos con los docentes frente a grupo en algunas escuelas secundarias para entablar un dialogo pedagógico en red que ayude a conocer distintas visiones que se tienen respecto a las prácticas de gestión dentro y fuera de la escuela y los grupos académicos ya que son pocos los tiempos para concluir proyectos de intervención en nuestras actividades, ello limita y conlleva a que los resultados no siempre sean los que deseamos por y para la comunidad académica, por lo que todos debemos modificar algunos proyectos planificados a última hora para dar mejores resultados planteados a la misma academia y a los directivos de la escuela, a fin de que no tengamos sanciones por el incumplimiento de papelería y actividades descritas en las mismas, ejemplo. Planificaciones semanales que a su vez integran las anuales...” (Ent. Profrs.).

La rendición de cuentas a las autoridad de la escuela, se entrega para “[...]dar información precisa de tiempos y actividades, sin embargo la mayoría de esos trabajos no son ejecutados por la falta de administración escolar, algunos colegas participan en eventos o festividades no planificadas y que de forma obligatoria debemos cumplir con ciertas normas establecidas, lo cual hace que saturamos las agendas...” (Ent. Profrs.) Frigerio y Poggi, no solo alertan que una práctica instrumentalizada ante la complejidad de las dimensiones que la constituyen: Administrativas, Pedagógico-didácticas, Político-educativas, Socio-comunitarias y Organizativas aleja de la “*colocación- actuación eco-organizativa*” a los propios actores; al señalar que no nacemos sujetos sino que devenimos como tales a través del juego social en la interacción

con el medio ambiente natural y social; sujetos, en tanto todo lo que constituye la cultura institucional no puede entenderse solo y aisladamente o desde la suma de sus partes fragmentando la realidad de la propia constitución de práctica institucional como un todo.

Elemento que los propios profesores manifiestan al estar “[...]conscientes de sus responsabilidades académicas para con la labor profesional pero nos vemos rebasados por una baja presencia de gestión educativa y administrativa; ya que la administración de tiempo, recursos y actividades son clave para mejorar las actividades escolares, sin embargo no hay claridad en la hora de toma de decisiones entre cuerpos de colegiados a través de: Prácticas asertivas que nos han ayudado a mejorar la gestión en la escuela orientada a la calidad de los aprendizajes, establecer metas claras y congruentes con frecuente rendición de cuentas, entender entornos socioculturales para proponer estrategias; Auto regulación institucional donde se analicen los recursos existentes y las áreas de oportunidad académico-pedagógicos; la adaptación al cambio, principalmente generacional y lingüístico con las nuevas tecnologías, la alianzas estratégicas, hacer equipo con otros centros académicos para intercambio de materiales, espacios, visiones y recursos en general...” (Ent. Profrs.).

Coincidimos con Buendía cuando señala que el contexto institucional permite constituirse como elemento explicativo del comportamiento y la conducta de individuos y grupos es un supuesto clave en el nuevo institucionalismo; ya que es dentro de las instituciones donde los individuos toman decisiones, diseñan organizaciones y eligen entre distintas alternativas de conocimiento.

### *Culturas de gestión escolar*

La escuela necesita del acercamiento a diferentes y novedosas prácticas educativas que ayuden al mejoramiento de la calidad educativa de todos los niveles, sin embargo no es cotidiano ver figuras de profesores que ajustan sus tiempos y actividades para incorporar en ellas cursos, tiempo de calidad de estudio y actualizaciones académicas.

El resiente sistema educativo muestra un discurso actualizado y aparentemente accesible para los alumnos, donde la inclusión pareciera ser un elemento fundamental que actualmente ya no puede estar separado de la educación, pero los valores asignados al concepto de equidad no muestra par a la labor realizada con los docentes de escuela. Algunos profesores refirieron haber participado en proyectos que se asignan a su persona por ser inferior de tiempo laborar que otros compañeros, algunas personas internas a la plantilla escolar consideraron correctas dichas acciones por cuestión de sus antigüedades pero los trabajadores más jóvenes refirieron sentirse más vulnerables y excluidos en la hora de toma de decisiones; “Por ser joven creen que debo dominar todas las tecnologías que cada día emerjan de la sociedad y a su vez debo tener la capacidad de orientar a todo aquel que me lo solicite... me da miedo descomponer alguna computadora o equipo escolar y verme envuelto en un problema administrativo...” (Ent. Profrs.).

Se sabe que una de las necesidades actuales del servicio profesional docente es cumplir con la normalidad mínima que propician los planes y programas para dar funcionamiento a la educación en sentidos de mejoras, ello solicita a los profesores que incorporen en sus prácticas innovaciones y nuevas tecnologías para dar mejora al aprendizaje, sin embargo las limitaciones presupuestales son cada vez más limitadas y no sólo las escuelas no pueden dar facilidades para que los alumnos se acerquen a materiales y herramientas actualizadas e innovadoras, sino que también, la educación precisa de ejercicios y actividades en casa donde los alumnos puedan reforzar el conocimiento, sin embargo esto no es posible en todas las alcaldías de la ciudad de México, algunos docentes nos refirieron que las necesidades de la escuela se suman a las necesidades de los alumnos y ello complica la planificación de estrategias académicas para dar continuidad a los proyectos y conseguir las metas establecidas, principalmente con el acercamiento a las nuevas valores (Bolívar, 2012) como refieren algunos profesores: "...Los contextos socioculturales en los que se desarrollan nuestros alumnos en zonas vulnerables incrementan la cultura institucional que nos ayuda a todos a promover valores para el cambio y mejora en las actividades académicas, es importante no cegarnos a las limitantes pero también procurar no estancarnos en las problemáticas latentes..." (Ent. Profrs.).

### *Mediaciones de políticas educativas*

Para otros profesores es relevante "[...]sistematizar las prácticas de gestión porque nos ayudan a concretar acciones planteadas a corto, mediano y largo plazo, sin embargo la cultura institucional que se presenta en la escuela es limitada a las necesidades del plantel. No siempre se cuenta con el conocimiento necesario entre pares para dar respuesta a las propuestas planteadas en juntas y reuniones académicas... Por ideas para mejorar no paramos pero los directivos nos limitan, a ellos a su vez los frenan sus autoridades y las políticas educativas, no saldremos del círculo vicioso en el cual el sistema educativo nos ha introducido hasta que él mismo sea modificado por personas que no viven las realidades escolares pero saben leer leyes... Seguiremos igual de limitados por mucho tiempo más, en un mundo que no vislumbra la labor académica como un elemento clave para mejorar a la sociedad, solo mejorar leyes..." (Ent. Profrs.).

Conocer las líneas de cambio de la política educativa se convierte en desarrollo de vínculos favorables que llevan a las instituciones a generar estrategias de cambio, evolución y mejora de la educación. Ser conscientes de las necesidades que envuelven a un plantel educativo requiere también el acercamiento para con aquellas instancias y procesos que podrían ayudar a dar respuesta a las áreas de oportunidad de la educación y todo lo que le rodea coexistiendo en un proceso de renovación para su sobrevivencia. Toda acción institucional contiene fragmentos socio-políticos, sin embargo algunos docentes ignoran la presencia y la importancia de la política educativa en su día a día, lo cual se convierte en un obstáculo para poder superar las barreras de la enseñanza y el aprendizaje. Mucho de lo que se exige modifique la autoridad, se encuentra regularizado por agentes externos al sistema educativo, solo aquellos que interpongan con claridad sus necesidades ante los lugares y personas correctas podrán ayudar al cambio y mejora de las instituciones. Lamentablemente las actividades profesionales pocas veces incluyen un

acercamiento al área de la política, generalmente por falta de tiempo e interés. Al no comprender términos y nociones engorrosas muchos académicos prefieren concentrarse en los trámites más elementales que les son solicitados pero no indagan en el trasfondo de los mismos y en la posibilidad de cambio de acciones, solo siguen indicaciones y esperan los mejores resultados, sin saber que en algunas ocasiones sus derechos laborales podrían estar siendo agredidos "...Me exigen concluir un trabajo para las próximas juntas académicas, no a todos les piden lo mismo, quizá el Directivo tiene problemas conmigo, pero me han aconsejado que primero siga indicaciones, acate las reglas y después me informe o me queje. Debería existir una normatividad que ayuda al trabajador a no laborar más del tiempo que se le paga, llego a mi casa a seguir trabajando hasta desvelarme..." (Ent. Profrs.).

### ***Procesos institucionales de emergencia disruptivos***

Comprender la participación de los actores educativos ante los procesos de determinismo de sus prácticas implica reconocer que se encuentra la manera de superar de alguna forma con mayor creatividad la práctica actual de la educación, para hacerla diferente, de tal forma que responda a las exigencias de futuro, será posible si los nuevos recursos que emplean los profesores les permita redescubrir otras aplicaciones, lo que les facilitará no solo nuevas posibilidades sino diferentes dimensiones; nuevas herramientas y lenguajes que harán cosas también nuevas y con sentido de desarrollo profesional distinto.

Ya que sus aprendizajes hacia el cambio, vistos como horizonte de futuro puede posibilitar la constitución de la escuela como sociedades de aprendizaje con capacidad de desarrollar procesos complejos que irrumpen en la territorialización escolar al generar múltiples fenómenos interconectados, ya que los procesos de aprendizaje potencian la apertura de redes colaborativas basadas en lo diverso y múltiple como resultado de una nueva forma de cultura escolar; es decir "[...]reconocer otras condiciones de posibilidad tanto para las instituciones como para los sujetos de determinada sociedad." (Málaga, 2016).

## **Conclusiones**

Como parte de los resultados que aporta la investigación a partir del desarrollo de la pregunta eje al reconocer elementos explícitos e implícitos de las políticas educativas que influyen en los sentidos de los actores educativos tanto en las prácticas como en las culturas institucionales desde el la gestión escolar se han podido clarificar y relacionar algunos elementos como: ejercicios de liderazgo, toma de decisiones, compromisos de corresponsabilidad e indiferencias de los lineamientos normativos internacionales o nacionales así como los procesos de autonomía.

Un elemento que se considera de relevancia como resultado de la investigación y puede desde la revisión de la comunidad epistémica ser posiblemente valorado con carácter de conocimiento obedece a la dinamicidad de las instituciones educativas desde la profesionalización de la práctica docente, vía los colegiados, que se considera como proceso inacabado, normado y diverso por la multiplicidad de factores,

en el que destacan las redes de colaboración que realizan algunos colectivos institucionales al desarrollar prácticas de liderazgo más horizontales desde la gestión escolar.

## Referencias

- Arendt, H. (1960). *Vita active*. Stuttgart. W. Kohlhammer.
- Arendt, H. (1993) "La esfera pública y la privada". Cap.2, en: *La Condición Humana*. Buenos Aires: Paidós.
- Bajtín, Mijaíl M., (1975). *Problemas literarios y estéticos* [en ruso]. Moscú: Judozhestvenaia Literatura.
- Bolívar Ruano, M. (2012). "La Cultura de Aprendizaje de las Organizaciones Educativas. Instrumentos de Diagnóstico y Evaluación", en: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. España. REICE.
- Braidotti, R. (2000). *Sujetos nómades. Corporización y diferencia sexual en la teoría feminista contemporánea*. Buenos Aires: Paidós.
- Buendía Espinosa, M.A. "Análisis institucional y educación superior. Aportes teóricos y resultados empíricos"; en: *Revista Perfiles Educativos*. Vol. XXXIII. No. 134. 2011. México: IISUE-UNAM.
- Caballero, K. y Bolívar, A. (2015). "Identidades profesionales, concepciones de enseñanza-aprendizaje y estrategias docentes del profesorado universitario", en: *REDU. Revista de Docencia Universitaria*. Vol. 13. N°1.
- Ciurana, R. (1996). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. TII. Madrid: Taurus.
- Lara-Rosano, F. (2016). "Las Ciencias de la Complejidad en la Solución de Nuestros Problemas Sociales", en: *Sistemas, Cibernética e Informática*. Vol. 13 - No 2. Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico. Centro de Ciencias de la Complejidad. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lara-Rosano, F., Gallardo, C. & Almanza, M. (2017). *Teorías, métodos y modelos para la complejidad social: Un enfoque de Sistemas Complejos Adaptativos. Proyecto de Ciencia Básica*. 152008-CONACyT. México: Centro de Ciencias de la Complejidad. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Malaga Villegas, S.G. (2016). "Significaciones de la justicia social: una mirada analítica a tres planes de estudio de educación básica", en: *Revista Sinéctica*. Guadalajara. ITESO. Recuperado de: <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/626>
- Nava Avilés, M. V. (2014). *La Gestión Escolar como campo de intervención en la educación secundaria*. Azcapotzalco: ENSM.
- Nava, M., Huerter-O, L. y Carro, N. (2019). "El liderazgo y la gestión escolar. Construcciones, perspectivas y reconfiguraciones desde su complejidad", en: *Práctica Docente. Revista de Investigación Educativa*. 1 (I. Enero-Junio), 85-103. México: DGENAM. AEFCM. SEP. Recuperado de: <http://practicadocenterevistadeinvestigacion>.
- OECD. (2002). *GATS: The case for open services markets*. Paris: OECD.
- Pozzoli, MT. (2006). "El sujeto de la complejidad. La construcción de un Modelo Teórico Transdisciplinar (eco-psico-socio-histórico-educativo)", en: *Revista Polis Latinoamericana*. No.15. *Persona y otredad*. Romero, C. (2015). "De la Naturaleza como Ontología: por un Materialismo Nómada", en: *Revista de la Facultad de Filosofía y Letras*. México: UNAM.
- Sánchez Avilés, R. et al. "Gestión educativa" en: Torres Estrella, M. (Comp.) (2004). *La Gestión Educativa. Experiencias de Formación y Aportaciones a la Investigación e Intervención*. Memoria. México: UPN.
- SEP. (2015). *Estrategias Globales de Mejora Escolar*. Orientaciones para su Diseño. México: SEP.
- Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.