

# **UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO**

***San Juan – Argentina.***

## **ENDUC VIII**

**Área de Estudio: *La Sociedad Humana: Diálogo y Contexto Socio-Económico***

**Tema: *Educación, participación e inclusión***

**Ponencia: “ *Nuevos tiempos, Nuevos alumnos: Desafíos para una Gestión participativa e inclusiva en la Escuela*”**

**Autora: Dra. Olga Silvia Berrino**

Ig.de la Roza 1516 (O) Rivadavia. 5400. San Juan  
Tel. 0264-155047147  
0264-4292304  
mail: olgasilviaberrino@gmail.com

# **Nuevos tiempos, Nuevos alumnos: Desafíos para una Gestión participativa e inclusiva en la Escuela**

## **Introducción**

A todo profesional de la educación que gestione en una institución escolar o que reflexione acerca de su realidad, no puede escapársele su complejidad. El aspecto que la define en primera instancia es la presencia simultánea de muchos actores y aconteceres. Conviven en ella distintas personas con diferencias de edad, sexo, origen social, creencias, experiencias laborales, nivel de conocimiento, entre otros, se comparten espacios, territorios. Se conforman pues diversos estratos dentro de la comunidad educativa, con diferentes intereses.

Esta variedad de seres y aconteceres es campo fértil para inevitables conflictos, este escenario muestra en varias oportunidades, el evidente desfasaje entre las demandas de la sociedad y la oferta de la escuela. La formación del maestro, las expectativas de los alumnos, las creencias y actitudes de la familia y la escuela misma, institución poco flexible a los permanentes y veloces cambios.

Las vivencias cotidianas permiten a los gestores institucionales adquirir experiencia para comprender la escuela actual, pero es necesario y saludable para el equipo de trabajo y para la institución toda una mirada preventiva, alerta que implicará analizar diversas variables, entre ellas la escuela que la ha precedido, reflexionar hacia donde debe encauzarse la tarea educativa, considerar la comunidad donde está inserta, la valoración de los agentes educativos, la necesaria intervención de la familia y el estilo de gestión y liderazgo de los equipos de conducción, que ya no pueden actuar en soledad o con modelos inadecuados para los tiempos que corren.

Dentro de este contexto quien tiene a su cargo la gestión de instituciones educativas, deberá abordarla como una oportunidad para la

mejora, en pos de la búsqueda de la calidad educativa, fin implícito en la prestación del servicio educativo.

Sin duda, la propuesta tiende a motivar una reinterpretación, una reingeniería de los roles y funciones de cada persona y nivel dentro de la organización escolar. Un nuevo modelo de gestión, que se conciba como proceso, no como sumatoria de hechos puntuales, o producto final. Esta propuesta de nuevos enfoques implica incorporar nuevas miradas, en realidad la búsqueda debe estar orientada a una gestión completa, sistemática participativa e inclusiva, entendiendo la institución como sistema interrelacionado de partes interdependientes, orientado hacia el cumplimiento de la *misión* institucional, cuyos objetivos estarán direccionados indudablemente hacia una formación integral de los alumnos, pero que para lograrlo inevitablemente debe orientarse en la valoración humana de cada uno de los agentes intervinientes.

### **Diversas variables de influencia para una Gestión Participativa e Inclusiva**

Lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de la gestión de las escuelas, implica promover la construcción de un modelo de autogestión con participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos, además una gestión que impulse la innovación educativa. Como lo señala Juan Manuel Manes (2008), hacer una buena escuela, depende de cada escuela.

Surge pues el interrogante de que se entiende por autogestión?

La autogestión de instituciones educativas, involucra conceptos asociados tales como acciones de gestión estratégica, la mirada de un concepto de calidad en educación integrador, que supone una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. Así, la labor cotidiana de la enseñanza y la administración pueden llegar a ser procesos generadores de decisiones y comunicaciones específicas tendientes al mejoramiento de las

prácticas educativas, además de permitir la exploración y explotación de posibilidades de mejoras institucionales.

La prestación de un servicio educativo bajo este concepto, es toda una filosofía de acción potenciadora de esfuerzos, basada en un conjunto de principios rectores que representan el cimiento de una organización con ansias de crecer en un clima organizacional adecuado, con estilos de gestión acordes, y con una comunicación institucional participativa e inclusiva de todos los actores. Se desarrollan a continuación algunos de estos principios, en un sentido enunciativo y para nada taxativo, ya que las dinámicas y realidades institucionales seguramente comprenden muchos otros que se relacionan directamente con la temática abordada. Se pretende con ellos nuevas formas de gestión que conformen pues un modelo diferente de acción frente a la conducción de instituciones educativas.

#### **a) Autogestión**

Al plantear una gestión desde acciones estratégicas, diferentes autores plantearon conceptos asociados, entre ellos el de autogestión.

Jacques Defourny, explica que: “se entiende por autogestión el conjunto de prácticas sociales que se caracterizan por la naturaleza democrática en la toma de decisiones, que favorece la autonomía de un colectivo” (1998, p.35). Este autor califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales. El carácter multidimensional del concepto de autogestión (social, económico, político y técnico) nos remite a pensarlo como mucho más que una simple modalidad de gestión. La primera dimensión se refiere al carácter social, ya que en tanto construcción social, la autogestión debe ser percibida como resultado de un proceso capaz de engendrar acciones y resultados aceptables para todos los individuos y grupos que dependen de ella.

La autogestión, base de la efectividad de toda gestión, se puede definir también como las acciones para mejorar la calidad de las cosas que hacen las personas, y para ello hay que mejorar la calidad de las acciones de las personas que hacen las cosas.

Es decir, que habría una constante preocupación que circula tanto en el mundo educativo, como en el empresarial ¿cómo se puede ser más efectivo en los estudios, en la carrera, en la empresa, en el trabajo? Constituye una inquietud justificada ante un panorama mundial cada vez más complejo; en el que conviven e interactúan seres dotados de mayor información, tecnología, recursos y posibilidades, pero paradójicamente con mayores retos, presiones y con ello los conocidos efectos sobre su vida psicológica, personal y social.

Sin embargo, la competitividad humana sigue siendo un modelo para armar, ya que la literatura sobre el tema sólo se enfoca a programas de capacitación, motivación o desarrollo *en y para* la empresa u organización, no aterrizando probablemente por su extrema complejidad en alternativas para mejorar la calidad personal de quienes deben generar calidad en el trabajo. (Barber, 2008).

Tras haber dedicado gran parte de su dilatada carrera investigando sobre liderazgo y competitividad, Peter Drucker (1909-2005), descubre lo que tal vez sea uno de sus mayores aportes, *la economía del conocimiento*, como aquella donde vivimos y le pertenece a quienes conocen sus puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor. Aquellos que han tenido más éxito en la historia de la humanidad (un Napoleón, un Da Vinci, un Mozart) siempre han sabido manejarse a sí mismos: siempre han ejercido autogestión.

El argumento central de Drucker (1998) respecto del éxito de este tipo de líderes trascendentales pasa por un cabal conocimiento no sólo de sus puntos fuertes, sino que además saben claramente cómo hacer que las tareas se cumplan (inteligencia ejecutiva), clara conciencia de cómo aprenden, cuáles son sus valores y derrotero desde etapas muy tempranas.

De acuerdo a lo expresado en los párrafos anteriores se puede inferir que la base de toda buena gestión, en cualquier ámbito, debe partir necesariamente de una buena autogestión personal.

Aún cuando es un tema novísimo en lo educativo y en pleno desarrollo, se estima que una buena autogestión, es el primer peldaño para otros logros de gestión, además deben trabajarse necesariamente conceptos asociados, tales como estilos de liderazgo y comunicación entre otros..

### ***b) Gestión estratégica***

Al revisar antiguas conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, se debe pues entenderlas en la actualidad como órganos sistemáticos, como conjunto de partes interrelacionadas, como ciclos abiertos de acción que despliegan procesos encadenados en relación además con su entorno.

Considerar la incertidumbre originada por los cambios de los contextos, la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los equipos de gestión como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de planificar sobre el papel un conjunto de actividades. La gestión educativa estratégica articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación en todos los niveles del sistema educativo, los equipos docentes, las aulas, los procesos de enseñanza y aprendizaje y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Este tipo de gestión supone la interdependencia de:

- ✓ Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.

- ✓ Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- ✓ Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- ✓ Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- ✓ Temporalidades diversas, personales, grupales y societales superpuestas o articuladas. (Manes, 2008).

La gestión estratégica es un proceso holístico en el cual los elementos interdependientes necesitan:

- ✓ Objetivos direccionados
- ✓ Visión general de la Institución
- ✓ Decisiones que resultan de la confrontación constructiva de argumentos y de la participación de todos.
- ✓ Basarse en datos y evidencia empírica
- ✓ Legitimidad y acción emprendedora
- ✓ No temer a los riesgos
- ✓ Explorar y aprovechar las oportunidades que surgen.

Según Juan Manuel Rojas Quiñones (2006), en su obra *la Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento*, comenta que la ausencia de planificación y gestión estratégica dentro de la Institución Educativa hacen que las decisiones fluctúen entre la autocracia y la total autonomía.

### **c) Calidad en educación**

La palabra calidad tiene múltiples significados. Etimológicamente deriva del latín *qualitas*, que según el diccionario de la Real Academia Española en su versión electrónica (2008), significa “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie”. Algunos la definen como un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Para otros la calidad de un producto o servicio es la

percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. (Lavín, S. y Del Solar, S. 2000).

En la actualidad se debaten serias dificultades para determinar *lo que es* la calidad de algo, como se mencionó anteriormente, y la educación no es precisamente una excepción al problema. La cuestión no es tan simple teniendo en cuenta que en todos los procesos intervienen personas que tienen por finalidad lograr la formación integral de otras personas, los alumnos. La complejidad que conforma la institución educativa como organización social, complica la definición.

La aparición del concepto calidad en educación se produjo históricamente dentro de un contexto específico, vino de un modelo de calidad de resultados, pero en este ámbito hablamos de *procesos que permiten alcanzar la calidad educativa* más que de producto final. Está claro que el dilema de la actualidad desde un punto de vista macro es cómo dar mejor educación a toda la población y en este dilema se expresan los dos problemas que permiten avanzar en esta discusión: por un lado, cómo dar mejor educación; por el otro, cómo hacerlo para todos. Desde una mirada micro, enfoque que se aborda en el presente artículo, calidad es un concepto abarcativo de todos los recursos de la Institución Educativa y el accionar de todos los estratos de personas. Para definirla se hace necesario una visión integradora y globalizante. Surge aquí el concepto de calidad en educación, distinguiéndose de calidad educativa. Así esta nueva mirada supone el estudio de la temática sin profundizar en el acto educativo, pero teniendo en cuenta todo lo que lo rodea en su beneficio. (Restrepo, 1998).

Indudablemente, el concepto de calidad ha sufrido a través del tiempo distintas conceptualizaciones según diversos enfoques, percibiéndose su evolución. Algunos autores hacen hincapié en el mayor perfeccionamiento del producto o servicio que se brinda, hay quienes, con otras miradas, apuntan a perfeccionar los procesos, los gustos del usuario, hasta llegar a lo más avanzado e integral:



el sistema de calidad total. Esta distinción está todavía vigente en las empresas actuales, según sea el nivel de involucramiento con el tema que posea cada organización. Se identifican en la evolución cinco etapas con criterios diferentes frente a la temática. Según su grado de evolución, la cultura de la empresa, la participación del personal, la política de dirección, se encuentran empresas que aplican modelos basados en una u otras de esas etapas (Ver Figura 2.1).

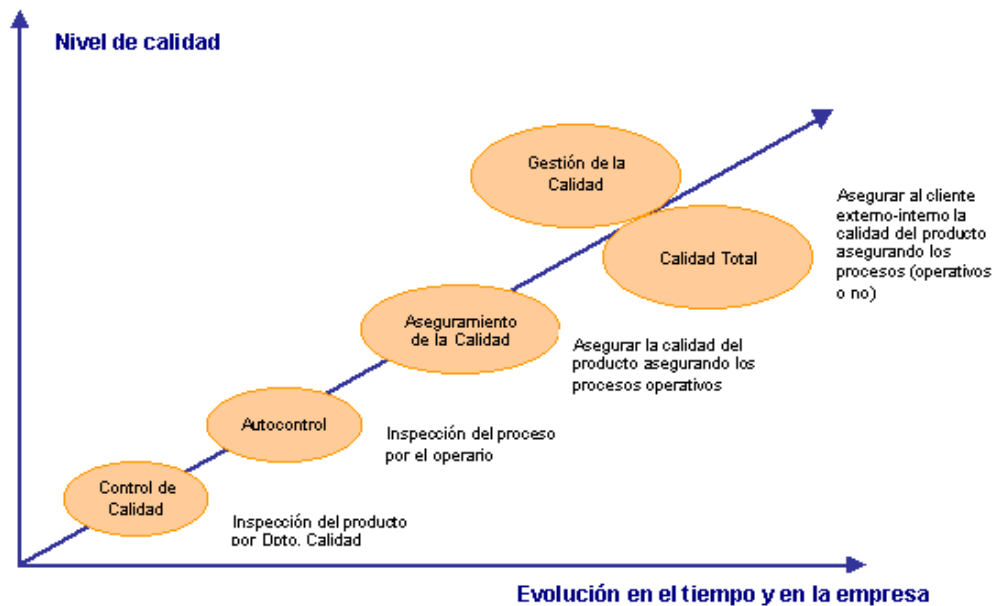


Figura 2.1. Evolución de la Calidad. Fuente [www.iaf.es/calidadtotal/gráficos](http://www.iaf.es/calidadtotal/gráficos).

#### d) Participación e inclusión desde la gestión

El concepto de participación deriva del latín *participatio*, se entiende como la acción y efecto de participar, tomar o recibir parte de algo, compartir. Participación es, además un aviso o parte que se da a alguien. Existen diversas miradas según los campos de aplicación de este término, participación social, política, ciudadana, organizacional, empresaria hasta llegar al ámbito educativo que nos ocupa.

Desde el punto de vista político y desde el concepto de responsabilidad social como tarea de todos, Sonia Álvarez Leguizamón (2005) se refiere a la participación como el principal modelo democrático para favorecer la forma federal de gobierno, fomentando el compromiso comunitario y la capacidad de gestión social de las organizaciones de base.

El encuadre que le da María Teresa Sirvent (1990) está orientado a tomar posiciones de poder. Se relaciona en primer término a diferenciar entre participación real y aparente. Entendiendo el primer enfoque cuando los miembros de una institución o grupo a través de sus acciones inciden efectivamente en todos los procesos de la vida constitucional y en la naturaleza de las decisiones, es decir ejercen incidencia real en el poder. La colaboración simbólica se refiere cuando no se ejerce o se hace mínimamente la influencia política y la gestión institucional, quedando la concentración real de poder o sea la participación en manos de unos pocos.

En relación a la participación en el diseño de políticas públicas en materia educativa, se expresa Graciela Frigerio manifestando: “En nuestra práctica cotidiana, no siempre es ejercicio de protagonismo, hemos llamado muchas veces participación a estar presentes, o formar parte de acciones que otros ya han decidido, estas son participaciones pasivas o simbólicas, comunes en las políticas educativas. Hablar de implicarse significa ser parte de una propuesta concreta y en sus cuatro etapas, diseño, implementación, ejecución y evaluación, esto es una verdadera participación protagónica. Para que la participación sea eficaz, es necesario además, que se produzca de manera continua y no esporádica y que se cuente con un mecanismo que determine formas de organizarse para permitir a los miembros de la comunidad involucrada reunirse y llevar a cabo acciones colectivas”. (2003, p 78).

La definición propuesta puede ser caracterizada previamente en base a dos dimensiones que se consideran representativas. Es decir, puede tratarse de una implicación directa o representada según la mayor o menor autonomía individual a la hora de decidir todos los condicionantes de la participación (quién, cómo, cuándo, para quién). Desde esta primera

dimensión, los procesos participativos son clasificados como integrales o restringidos. La segunda dimensión queda delimitada, conforme a la experiencia participativa se exprese en primera persona o mediante representantes o delegados fácilmente revocables, o, por aquellos elegidos directamente pero cuya revocabilidad no sea inmediata y en último lugar, protagonizada por quienes son elegidos involuntariamente o a cuya elección no contribuyen todos los participantes, a partir de esto, la participación se calificará como democrática, representativa o autocrática.

Desde dicho paradigma la participación es una estrategia a seguir para conseguir de forma *racional* una mejora en el desempeño organizacional y en la satisfacción laboral, así como para reducir los sentimientos de alineación en el trabajo, permitiendo cubrir la necesidad de autodesarrollo. Se convierte, de este modo, en una estrategia impulsada y promovida básicamente por la dirección al servicio de las necesidades, deseos de autonomía y de responsabilidad de los trabajadores.

“...El carácter polisémico de la participación en la empresa es consecuencia tanto de la multiplicidad de disciplinas científicas que lo han abordado (sociología, economía, psicología, antropología, historia, filosofía, etc.), como fruto de la diversidad de posibles sujetos implicados (trabajadores, propietarios, directivos) y de los múltiples objetos en los cuales enmarcar la participación en la empresa (puesto de trabajo, grupo, área, órganos de gobierno, propiedad, toma de decisiones, determinación de objetivos). Esta locura combinatoria ha provocado, a su vez, una gran variedad de conceptos y definiciones que a veces parecen sinónimos aunque no siempre podamos utilizarlos de forma alternativa. Postura a la que se adhiere. (Aragón, 2003, p. 24)

María Ángeles Sagástizabal (2006) en su obra *La investigación acción como estrategia de cambio en las organizaciones*, además de trabajar el tema de la participación en sus distintas formas hizo oportunas y adecuadas estas modalidades para el trabajo investigativo. Así, la estrategia de cambio en búsqueda de la autogestión y de la calidad en educación para una institución

escolar, debía proponerse desde todos los actores involucrados y no como algo nuevo parecido a una puesta en escena o con imposiciones verticalistas, que correría la misma suerte de viejos intentos de imponer mejoras. Esta forma de trabajo contribuye a la propia formación del investigador y al enriquecimiento de conocimientos de todo el grupo. (Sagástizabal, 2006)

#### **d) Clima Organizacional**

La nueva gestión escolar debe garantizar la pertinencia, eficacia, eficiencia, relevancia y equidad que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la organización escolar. El clima que se forje en la institución, conforme al tipo de gestión que se aborde, lo enmarca y determina. “El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). El desarrollo organizacional permite buscar alternativas de mejora continua en la institución, quedando determinada la participación de cada integrante, lo que incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues una participación específica genera compromiso con la ejecución del plan estratégico y como consecuencia de ello, motivación para el trabajo constante. La generación de un clima institucional adecuado, donde el personal se encuentre integrado, motivado y directamente participando en las acciones que se tomen, permitirá proponer innovaciones, apoyarse mutuamente, trabajar colaborativamente, brindar tutorías a los estudiantes, utilizar los recursos materiales y humanos adecuados al contexto de la institución, compartir conocimientos, así como formar comunidades de aprendizaje propicias para mejorar los resultados académicos.

Para Rojas (2010) “el clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y

asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”.

El clima tiene una dependencia a las situaciones que se presenten en la institución, retoma elementos de la personalidad de los integrantes de la institución, está determinado por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, el conocimiento, la motivación, las relaciones sociales entre los miembros de la institución (directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad), los valores, la cultura, las expectativas, el comportamiento y el tipo de Gestión que se realice en la institución, de tal forma que observar todos estos elementos permitirá un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos.

El clima, entonces, generado desde un estilo de gestión, o modelo de organización, está representado por el ambiente interno existente entre el personal de la institución y que repercutirá en los factores externos y en definitiva en la calidad educativa y en la calidad de vida de los integrantes de la institución escolar.

Para finalizar el Papa Francisco, es claro ejemplo de liderazgo y magnament para cualquier empresa. Ha mostrado lo que muchos podrían considerar como buenas prácticas o reglas de oro en el manejo de grupos humanos y recursos , que a continuación se detallan:

1. *Vivir con el ejemplo.*
2. *Conocer el valor de las reformas o cambios.*
3. *Comunicar con claridad.*
4. *Toma decisiones difíciles con rapidez.*
5. *Colaborar y aceptar diversos puntos de vista*
6. *Reconocer sus debilidades.*
7. *Saber que no puede hacerlo solo.*

*Estas reglas pueden ser de valiosísima utilidad en las organizaciones educativas, donde además los gestores a cargo de equipos directivos, deben repensarse como personas con un cargo, con un doble sentido la*

*responsabilidad y la ética, además de predisposición y vocación para el servicio.*

## BIBLIOGRAFIA

- Aguerrondo, Inés (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. Mexico: Ocde.
- Aragón, A. (2003): “*Gestión de la participación de los trabajadores en la empresa: situación y desafíos*”. En Aragón Sánchez, A.; Ayestarán, S.: La participación de los trabajadores en la empresa. Barcelona: Ed. Marcial Pons.
- Defourny, Jacques (1998). *Inserción y nueva economía social: el equilibrio de las naciones unidas a nivel internacional*. Valencia: Ciriec.
- Diccionario de la Real Academia española, versión 2008.
- Drucker, Peter (1998). *Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Frigerio, G. y Poggi, M. (2003). *El análisis de la Institución Educativa*. Bs. As.: Santillana.
- Gimeno Sacristán, J. (2012). *Innovación en la Universidad: prácticas, políticas y retóricas*. Barcelona. Editorial Grao.
- Gvirtz, Silvina (2009). *Mejorar la gestión Directiva de la Escuela*. Bs. As. Granica
- Lavín, S y Del Solar S (2002). *Gestión de Calidad para instituciones educativas*. Santiago, Chile: Lom.
- Manes, Juan Manuel (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Granica.
- Restrepo, Bernardo (1998). *Calidad y Eficiencia Interna de la educación en el Occidente Colombiano*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Rojas Quiñones, Juan Manuel (2006). *La gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Coop. Editorial Magisterio.
- Sagástizabal, M. y Perlo, C (2006). *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. 3° edic. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Santo Padre Francisco. Exhortación Apostólica “*Evangelii Gaudium*” . Conferencia Episcopal Argentina. 2013.
- Santo Padre Pablo VI. “*Gravissimum Educationis*”. Enciclica 28.10.1965.
- Zani, Angelo Vincenzo (2012). *La Educación Hoy*. Bs. As. Edic. Ágape.

## Revistas Científicas y Documentos

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2005). EFA global Monitoring Report 2005. New York: UNESCO.

Santos Guerra, Miguel. (2012). *Camino hacia la calidad educativa*. Documento elaborado en ocasión del Congreso anual de Cordiep, Septiembre 2012, Córdoba, Argentina.

Sirvent, María Teresa (1990). *La investigación participativa aplicada a la renovación curricular*. Cuadernos de Investigación del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Bs. As., Facultad de Filosofía y Letras. ISBN 950-29-0041-3.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. Enfoque Latinoamericano. México: Pearson.

Barber, Michael (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Traducido al español por Pablo Quintarros en 2007. Buenos Aires: Preal.

Narodowski, Mariano (2010). Publicación revista de Red Iberoamericana de Investigación. Evaluación de la eficacia y calidad de los procesos evaluativos. Volumen 4.  
www.rinace.net

Murillo Torrecilla, Francisco (2010). *Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina*. Revista Iberoamericana de educación. ISSN 1022-6508, N°53, p. 97-120. Disponible en [www.rieoei.org/](http://www.rieoei.org/) .Consultada el 15.11.2010.

Rodriguez Arocho, W.(2010). *Calidad Educativa, enfoque históricocultural*. Revista electrónica actualidades investigativas en Educación. Vol.10, N°1. Disponible en [revista.inie.ucr.ac.cr/](http://revista.inie.ucr.ac.cr/) .Consultada el 12.11.2010.

Rojas, J. (2010). Clima institucional. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Viñas, V. (2010). *Los conceptos de calidad de los bienes y servicios públicos y satisfacción del cliente*. Disponible en [www.uclm.es/](http://www.uclm.es/) .Artículo consultado el 25.11.2011, en la página web de la Universidad de Castilla La Mancha. Cursos de Verano.