

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 30/05/2021

Aceptado: 04/06/2021

Autor: Wilfrido Parra Aldazoro

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

Profesor de Lengua Extranjera (UPEL-IPB)


Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (UNESR)

Magister en Ciencias Administrativas (UNESR)

Aspirante a Doctor en Ciencias Gerenciales y Administrativas (UCLA)

wilfrido.parra@ucla.edu.ve

wapachester@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5505-9470>

Lara - Venezuela

Autor: Victoria Jiménez de Najul

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)

Ingeniero Agrónomo

Magister en gerencia Agraria

Doctora en Ciencias Gerenciales

victoria.jimenez@ucla.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0002-3337-5437>

Lara - Venezuela

GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL HACER DEMOCRÁTICO EN EDUCACIÓN

Resumen

Mucho se ha dicho sobre el sagrado derecho de la participación en el acontecer educativo de las naciones. No obstante, pareciera que las acciones se alejan de los objetivos para posibilitar esta premisa dentro de los entornos donde se desenvuelve el hacer educativo. En tal sentido, se ha desarrollado este estudio procurando comprender las razones que describen una realidad evidente dentro de organizaciones educativas, donde la gerencia se ha dejado llevar por paradigmas que limitan el cumplimiento de las premisas básicas y se han convertido en apéndices de los entes que manipulan desde las altas esferas gubernamentales para hacer de ellas un instrumento más de sus ideales políticos. Sabemos que la política forma parte de los procedimientos democráticos donde la diplomacia impone ciertos parámetros a dilucidar para el acuerdo de decisiones. No obstante, presumimos que hay elementos discordantes que no contribuyen con la esencia misma de la gestión de educar para la democracia y en democracia; pues hemos visto acciones muy imperativas que hablan de costumbres ajenas a los procesos implícitos en el hecho de educar y de gestionar la educación para el hacer democrático. Aquí unas reflexiones que surgen de un proceso investigativo basado en la herméneusis para comprender el fenómeno en estudio.

Palabras Clave: Gerencia participativa, hacer democrático, educación.

PARTICIPATORY MANAGEMENT FOR DEMOCRATIC MAKING IN EDUCATION

Abstract

Much has been said about the sacred right of participation in the educational development of nations. However, it seems that actions depart from the objectives to enable this premise within the environments where educational doing takes place. In this sense, this study has been developed seeking to understand the reasons that describe an obvious reality. within training organizations, where management has been carried away by paradigms that limit compliance with basic premises and have become appendices to entities that manipulate from the highest spheres of government to make them an instrument more of their political ideals. We know that politics is part of democratic procedures where diplomacy imposes certain parameters to be elucidated for the decision-making agreement. However, we presume that there are discordant elements that do not contribute to the very essence of the management of educating for democracy and democracy; because we have seen very imperative actions that speak of customs outside the processes implicit in educating and to manage education for democratic making. Here are some reflections that arise from a research process based on hermeneusis to understand the phenomenon under study.

Keywords: Participatory management, make democratic, education.

Introducción

Hemos tomado un nuevo rumbo en nuestras formas de hacer y sentir. Frente a nosotros, producto del reto que representa la pandemia Covid-19 se configuran paradigmas o concepciones de mundo que quizás nunca imaginamos afrontar. El entramado relacional de la realidad contemporánea nos empuja literalmente a una obligada búsqueda de adaptación a los estilos de vida emergente y nos ha convertido en sujetos de obligatoria vanguardia para resolver y promover acciones concretas.

Lo anterior nos hace reconocer que la ciencia vive profundas transformaciones ubicándola en una nueva frontera. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017), la ciencia debe mutar de ciencia cerrada a ciencia abierta. Y estos cambios pueden observarse en la posibilidad que existe hoy de publicar resultados de investigación o contenidos informativos. Esto deja atrás la tradicional idea de solo publicar artículos científicos, propios de la ciencia cerrada. El piso de esta realidad, la gran plataforma comunicacional conformada por las redes sociales que permiten el intercambio de conocimiento e información con nuevos estándares para juzgar su validez y calidad.

Este abrirse a la pluralidad de resultados y formas de crear conocimiento va acompañado de una creciente interdisciplinariedad. Se produce conocimiento para la sociedad con la participación

de esta. Situación que requiere mayores capacidades y disposición a conocer la realidad con miras preferiblemente a transformarla. En este complejo escenario tiene un papel protagónico la educación, pues desde su seno emergerá la generación que mantenga y/o perfeccione la configuración y anclaje de las situaciones en la realidad de una cultura para la vida en democracia. En consecuencia, es necesario preguntarse ¿qué se hace para tal fin?

Por ello, al querer dar respuestas a esta interrogante pensamos que conocer el acontecer en los centros educativos se debe iniciar develando y comprendiendo lo que en estos ocurre, desde su cabeza visible; el gerente educativo y su hacer en pro de la democracia como forma de vida, piso en constante construcción y reconstrucción resultado de las tensiones propias de la vida en sociedad. Más aun hoy, cuando la pandemia ha acelerado procesos inextricables con un rumbo que pareciera incierto dentro de la sociedad mundial, de la que no escapa la venezolana.

En atención a lo anterior, esta investigación se encuentra sustentada en el enfoque hermenéutico, a partir de la definición de Ortiz y Lanceros (2005), quienes exponen: que significa “interpretar, declarar, anunciar, esclarecer y, por último, traducir, lo cual implica que alguna cosa es vuelta comprensible o llevada a la comprensión” (p.3), y es así en este caso, en tanto que nuestra intención se halla orientada a: dar sentido e interpretación a hechos concretos relacionados con la gerencia

participativa para el hacer democrático en educación.

Iniciamos así este discurrir comprensivo e interpretativo destacando que la problemática de la administración es de carácter universal, y ha sido objeto de investigación y estudios, sobre todo en nuestra era, ya que esta constituye todo un cuerpo de principios, temas, doctrinas, técnicas y, en general conocimientos científicos sobre infinidad de aspectos hacia campos de la planificación, dirección, organización, coordinación y motivación, como aspectos básicos.

En tal sentido, la ciencia administrativa, y la gerencia según Hevia (2004) son ciencias del ámbito social, ciencia social que no se centra solo en el hecho administrativo, sino que procura integrar ideas, pensamientos, conductas y esfuerzos hacia una meta común. Es así como una buena gerencia, dependerá de su adecuada utilización y de su calidad donde, por ejemplo, pueda prosperar la democracia bajo criterios de autoridad bien entendida, liderazgo y poder administrativo compartido, factores que deberían caracterizar toda administración sana. Y es que administrar para el mismo Hevia (Ob. Cit.) es, entre otras cosas, dirigir, planificar, organizar, coordinar y motivar, por lo que no se puede ver aislada la administración de esas tareas imbricadas a ella o que se mueven de manera alterna alrededor de sus acciones.

Ahora bien, en el contexto educativo, incluimos consideraciones sobre la democracia participativa, ya que, desde hace más de dos décadas la Constitución ampara la inclusión en los diferentes ámbitos de desarrollo entre ellos, el ámbito educativo. De tal manera, la Constitución de 1999 en sus artículos 6, 62, 70 y 141, principalmente, da fuerza y valor a la democracia participativa. Existen, además, derechos reguladores del actuar humano que sustancialmente permiten al ciudadano ser sujeto activo de las decisiones políticas para trascender la concepción clásica de la mera representación.

Entendido así, desde un punto de vista integrador de la evolución política sufrida por la organización estatal, la cual se describe en papel, como democrática y social de derecho y de justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político, surge como hecho preocupante la inquietud de observar que todo se queda en el simple papel, sobre todo cuando la participación es exigida por aquellos que no ostentan cargos significativos dentro de las organizaciones.

Esto es así porque la representatividad de la que tanto se alardea, parece perder participación en

los procedimientos de orden institucional que se llevan a cabo dentro de los entes públicos donde, para todos los ciudadanos es público y notorio que la toma de decisiones se ejecuta solo desde un vértice de la pirámide y queda supeditada la participación de las personas a las decisiones verticales, lo cual vendría a producir una suerte de discriminación en la que quedarían excluidos los que, supuestamente, deberían ser candidatos a las mejores opciones.

Lo anterior supuso la necesidad de una reflexión sobre el ser y el deber ser que caracteriza la participación democrática de los sujetos que conforman las organizaciones educativas y, en este caso específico, las dependientes directamente del Ministerio Popular para la Educación o de las diferentes Direcciones sectoriales donde, por la experiencia propia, se han podido observar acciones gerenciales que desdican de la participación democrática y protagónica por parte de los empleados y alumnos, como por ejemplo, cuando se decide prestar atención a actividades ajenas al quehacer educativo o se coarta la posibilidad de obtener un beneficio colectivo por intereses de orden personal o con tendencia política-partidista.

Si el texto Constitucional, en el articulado señalado, establece que los derechos individuales son transversalizados por la participación, es menester evitar el abuso de estos en la lucha para la consecución de la igualdad real y efectiva de todos los ciudadanos, solo así estaría evolucionando la

sociedad hacia la instrumentación de un cauce por el cual el pueblo participe en la toma de decisiones políticas como complemento coadyuvante para construir una sociedad justa y amante de la paz y no como, en nuestra percepción particular, se ha pretendido hasta los actuales momentos, generando luchas y conflictos internos por las diferencias ideológicas que persisten.

Ahora bien, con la participación ciudadana el constituyente trasciende la concepción clásica de la mera representación y a través de un proceso gradual, mediante el cual se integra a los ciudadanos en la toma de decisiones, la fiscalización, el control y la ejecución de acciones en asuntos públicos, les permite su pleno desarrollo como seres humanos para lograr unas mejores condiciones en la vida de la sociedad. Por lo cual, es preciso que el Estado fomente la creación de espacios para la efectividad de la participación ciudadana, la cual representa un elemento para el control del poder, no un contrapoder, lo que conlleva al desarrollo de la democracia.

Lo antes expuesto, permite considerar el planteamiento de Bolaña y Pérez (2009), quienes conciben el papel de las organizaciones educativas desde una perspectiva democrática que apunta a la integración crítica de todos sus integrantes, y exponen que desde la legislación actual y teorías pedagógicas hay que analizar cuál debería ser el papel de la escuela, reflexionando sobre su realidad

en función a: la democracia como proyecto político, social y cultural.

De tal manera, la Constitución venezolana otorga a todos los ciudadanos el derecho a participar libremente en los asuntos públicos, reconoce que la participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr su protagonismo y garantizar su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Y es precisamente allí donde se nota la ausencia de concordancia entre el articulado del Texto Constitucional y el que caracteriza las realidades que afrontan las organizaciones dependientes del ejecutivo nacional. Sobre todo, cuando surgen las situaciones en las que debe reinar la igualdad de condiciones y el respeto a las normas preestablecidas en la Constitución de 1999, la Ley de Educación, en su reforma y su Reglamento.

Lo anterior recae directamente sobre la gestión gerencial de las organizaciones educativas, las cuales, desde la perspectiva de la gerencia de talento humano, se encuentran supeditadas a la línea gubernamental que emana del ejecutivo y en las cuales la participación del gerente educativo se ve limitada, sobre todo en lo que respecta a los procesos de toma de decisiones, procesos inherentes a la gerencia y que tienen que ver con: planificación de personal, análisis y diseño del trabajo, reclutamiento y selección, evaluación y revisión del desempeño y administración de sueldos y salarios,

porque, en nuestra opinión, las líneas directrices bajan de manera vertical desde los ministerios y no queda opción de apertura para hacerlo de otro modo.

Todos estos procesos se hallan estrechamente ligados a la gerencia de recursos humanos de la cual debería ser responsable el directivo de la institución pero, contrario a ello, estimamos que las restricciones existentes en la reglamentación que emana de los altos funcionarios del ejecutivo nacional se convierten en óbice para el cumplimiento del Texto Constitucional que fuera señalado en un principio, de una manera estrepitosamente incoherente, y entonces, la presumida participación democrática estaría pasando a ser una indefectible limitación sin precedentes.

En este sentido se quiere insistir en los postulados que, sobre la participación democrática y protagónica se hallan plasmados en el articulado señalado al inicio, contenido en el texto Constitucional del 99, sin embargo, cabe señalar que, a pesar de tener una connotación particular, se le da una mayor preeminencia al aspecto político en el proceso de toma de decisiones, en detrimento del factor social y el económico, lo cual estaría generando descontento en todos los sectores del quehacer social y muy específicamente entre los profesionales de la docencia, por lo que se estaría desvirtuando la misión y visión para las cuales han

sido creadas las organizaciones educativas de las diversas modalidades de estudio en el país.

Esta percepción es una realidad que afrontan las organizaciones educativas donde los que hacemos vida profesional dentro de ellas, nos encontramos atados de mano ante las circunstancias que caracterizan los procesos decisorios y donde, en la mayoría de los casos, vemos perdidos todos los esfuerzos que pudieran hacer prosperar la ética profesional, los méritos, la participación democrática justa y equitativa, por lo que no hemos de alarmarnos cuando alguien nos comenta, sin contemplaciones científicas o racionales, sobre una realidad que está al alcance de la mano y que se aprecia a simple vista.

Además, son supuestos que buscan ser explicados en esta investigación y que, finalmente, son los que conducirán a afirmar o negar los supuestos que presentamos como conductas hipotéticas. Así vistas las cosas, se cita a Ayala (2005) quien expone que

...el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas dependiendo, en gran medida, del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida (p.21).

Y es por esa razón por la cual consideramos que el sistema educativo podrá jugar un papel estratégico, cuando pueda superar restricciones de toda índole, parte de las cuales radican en el ámbito

de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión, sobre todo si se consideran las continuas violaciones a los contenidos legales establecidos como pautas de funcionamiento de las instituciones educativas.

Lo anterior hace reflexionar y reconocer que hay quienes entienden por gestión gerencial, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a las personas, es decir a los docentes, pero también hay quienes, al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. Y también hay quienes postulan que para la transformación de la Gerencia Educativa es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Ahora bien, ante estas tendencias, es sano considerar que la educación, como sistema debería organizarse cual entidad productiva y dirigirse al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción, pero para ello, debería además desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje, donde el pensamiento crítico se convierta en bandera.

Asimismo, la gestión gerencial educativa en el marco de la gerencia de recursos humanos, debe

procurar la creación y dirección de una planificación hacia el futuro, construyendo las condiciones para alcanzar un periodo posterior en condiciones inmejorables, de manera que se encamine hacia la creación de las condiciones óptimas para ese futuro educativo proyectado.

Que se seleccione a las personas capaces para realizarlo y merecedoras, por sus alcances académicos y su desempeño (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para concretar y solucionar los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, generar y saber administrar los recursos, para contar con las personas ideales y realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

En ese sentido, no se puede echar a un lado la misión de la educación, la cual, para Bolaños y Pérez (Ob. Cit.) siempre ha sido la de formar seres capaces de vida política que deliberen en público sobre lo que es común, favoreciendo la construcción de las condiciones que posibilitan ese espacio político. Esta misión se cumple efectivamente solo a través de la participación del talento humano de la organización.

En este orden de ideas, coincidimos con Giroux (1983) en que:

...las instituciones educativas deben ser pensadas como esferas públicas de ciudadanos capaces de brindar a los alumnos y docentes la oportunidad de desarrollar la capacidad crítica de cuestionar y transformar

las formas sociales y políticas existentes, debemos entonces desarrollar prácticas impregnadas por el diálogo, por el intercambio abierto de ideas, para dar la posibilidad a los estudiantes y docentes de que se apropien de la escuela, del conocimiento y puedan cuestionarlos (p. 11).

Asimismo y siguiendo esta línea de pensamiento, traemos a la palestra discursiva los postulados de Blanco (2006), quien sostiene que la educación es una actividad jurídica, en la que la igualdad implica sostener que ningún sujeto esté imposibilitado de la palabra, ni inhabilitado, en el territorio de lo común, y en ese sentido es necesario entenderla como co-responsable de la inscripción de cada sujeto en el *socius*, definiendo este término como el lugar en el cual se desarrolla como persona y como profesional.

Por lo antes expuesto, es que se ha querido considerar los razonamientos de Migdalia (2008), quien expone que las formas de participación que se han desarrollado en este mundo adulto-céntrico han sido diversas y desorganizadas, pero son formas de expresión de sus deseos y realidad, de sus subjetividades por lo que es necesario escucharlas, integrarlas y desarrollar estrategias pedagógicas y políticas que permitan educar en la participación. Generar la habilidad de construir con otro u otra lo que queremos ser, sin perder la subjetividad, pero con capacidad de autonomía y organización para lograr tener espacios de poder.

Desde esta perspectiva, consideramos que las instituciones educativas, como lugar de encuentro de todos, independientemente de donde vengamos y a pesar del lugar que ocupemos, adulto-adolescente, educador-educando, tiene que convertirse en el espacio, por excelencia, de construcción democrática en la diversidad con y para la igualdad, lo que se logra, si y solo sí a través de la participación.

No obstante, los cambios que se han venido generando en estos últimos tiempos, reflejan una política totalmente ajena a las instituciones educativas, lo que las convierte en un lugar de conflicto y les impide generar espacios de participación real que hagan posible escuchar todas las voces para crear juntos.

La exigencia es entonces, según Perazza, (2008) “repolitizar la escuela, hacerla protagonista del debate sobre el modelo de ciudadano y de sociedad que se desea construir, la conformación de sujetos políticos” (p. 32). Lo cual, aun cuando implica incorporar el conflicto, la diversidad y autonomía, involucra también “transformarla en un espacio que enfrente a todos los actores de la educación, con lo diferente, con lo opuesto, con lo desconocido para construir algo en común” (p. 32).

Si estamos de acuerdo que, dentro del paradigma democrático, educar consiste en formar al ciudadano, prepararlo para la vida política en aras del bien común y dar a cada uno la posibilidad de

recibir conocimientos y capacidades para que puedan llevar adelante sus propios proyectos de vida, y convenimos que el espacio natural y privilegiado de llevar todo esto a cabo es la escuela, debe preocuparnos que en los hechos comprobemos lo contrario pues según el mismo Peraza (Ob. Cit.), un lugar donde se excluye, se limita, se coarta la libre expresión se convierte en un factor más de injusticia social que de integración. Por ello creemos que la mirada debe centrarse en la participación e integración de todos en la escuela, como un primer paso para posibilitar el cumplimiento del articulado constitucional de 1999, relativo a la temática.

Desarrollo

La Gerencia Participativa en Educación

Gallo (1999), un estudioso del ámbito educativo en el hermano país de Argentina, concibe que:

...la gestión directiva se basa en la utilización de la autoridad conferida y en la actitud de servicio que conlleva para conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales, contando con el trabajo productivo de sus colaboradores. Esto requiere, según el autor citado, contar con la participación de las personas idóneas en el momento oportuno y esta participación exige:

- Competencia profesional.
- Un grado de participación de cada miembro del equipo, acorde con su capacidad de responsabilizarse de las consecuencias de esa participación, para fortalecer los objetivos institucionales o las áreas en las cuales participe (p. 6).

En este contexto, es por lo que se considera que, el ejercicio de la gestión directiva incluye dar respuesta a cuestiones relativas a las relaciones interpersonales, tal como la participación que tiene cada persona y el grado en que participa activamente en la toma de decisiones. Asimismo, el directivo debe tener muy en cuenta, según el mismo Gallo (Ob. Cit.) el entorno en el que influye, y el que puede influir en la escuela, por lo que necesita estar atento a la legislación que le puede afectar, al comportamiento de los organismos del Estado y a las instituciones y cultura en general de la sociedad en cuanto estén influyendo sobre los miembros de la organización.

En consecuencia, asumimos la consideración del autor anterior y afirmamos que una institución necesita para su funcionamiento óptimo, de la coherencia entre el Ideario y el Proyecto educativo, donde el ideario conforma la identidad organizacional, superando los personalismos o las circunstancias particulares, lo cual constituiría, en cierta medida el marco doctrinal, por así llamarlo y por otra parte, el proyecto educativo, aportaría las herramientas para hacer prácticos esos principios definidos en el ideario. Tanto el ideario como el proyecto deben ser elaborados por todos los miembros de la comunidad, utilizando la metodología de “aprender-haciendo”, sobre la cual está basada la filosofía de la institución en estudio.

De tal manera que el ideario deberá contener elementos tales como: la definición de los valores, las ideas básicas y orientadoras en los planos de las personas, la sociedad, la educación, la cultura; los valores a transmitir, que deben ser coherentes con las ideas básicas y la valoración de la comunidad como expresión humana integradora.

Asimismo, el proyecto deberá estar basado en el análisis de la realidad circundante, la justificación de la acción, las estructuras de participación y los lineamientos normativos, entre otros, los cuales asegurarán una visión integradora no excluyente. Todo esto puede ser logrado en el marco de una gestión donde se asuma la participación como condición insustituible para el logro de las metas.

Participación Democrática y Pluralismo en la Gestión Educativa

Para Cullen (2004), existe una percepción sobre la formación de ciudadanía democrática participativa que encaja muy bien en el contexto de este estudio y es por eso que citamos su expresión cuando expone que:

...la formación de una ciudadanía democrática participativa supone la formación de un sujeto social pluralista, capaz de respetar diferencias, dirimir conflictos en el marco de la ley y la justicia social, dialogar con razones buscando consensos y respetando los disensos fundados. Bajo tal percepción, el pluralismo debe ser visto entonces como una condición de participación, pero también como producto del ejercicio de la ciudadanía como participación democrática (p.38).

Lo que plantea el autor en su percepción no es la mera tolerancia sino la posibilidad de compartir proyectos comunes con quienes piensan o sienten diferente, por lo que correspondería al Estado, según Alujas y Duarte (2000), “asegurar la imparcialidad y objetividad, así como la igualdad y el respeto de la dignidad de las personas, ajenos a las conveniencias del poder, ya sean económicas, sociales o políticas” (p.9). Parece importante en este momento insistir o recalcar la coexistencia de este tipo de valores pues nos encamina hacia el análisis de las dificultades que surgen entre el Ser y el Deber ser de la participación en las organizaciones.

En definitiva, para Alujas y Duarte, (Ob. Cit.), la construcción de un ámbito público realmente democrático dentro de las organizaciones del Estado, definido por las múltiples e interdependientes instancias de deliberación y toma de decisiones y, orientado por los imperativos de la acción política, no solo la vertical hacia abajo, sino también hacia arriba y la horizontal, debe asumir como una de sus líneas maestras de acción, la formación de los ciudadanos como sujetos moralmente autónomos, solidarios, críticos, capaces de mantener su autodeterminación ante cualquier circunstancia.

Tal vez así se pueda lograr que la participación de la ciudadanía, en la construcción de su destino, sea instrumentada por medios como el diálogo, la libre negociación, el respeto y

consideración de los disensos entre ciudadanos con conciencia crítica de sus deberes y derechos para consigo mismos y para la comunidad.

Es obvio, según Alujas y Duarte (Ob. Cit.) que será necesario vencer la enconada resistencia de la élite usufructuaria del poder y de los burócratas del pensamiento y de la acción y, sobre todo, hacer frente a la estructura mágica y hegemónica de la cosmovisión liberal que ha permitido la interposición de brechas significativas en todos los sectores de la sociedad.

Con esto, se culmina esta sustentación teórica al respecto y se cita a Rubio (1992) mencionado en Alujas y Duarte (Ob. Cit.), cuya expresión denota la añorada búsqueda por la que las instituciones educativas, bajo la rectoría o gerencia de sus directivos, puedan alcanzar un grado de autonomía tal que les permita, al menos, responder a su ideario, a su proyecto, a la razón de su existencia, sobre la base legal que supone la participación democrática en toda su extensión.

...la democracia, entendida a la vez como forma de vida y como sistema político es un ideal a construir mediante la participación exigente y responsable de ciudadanos competentes e imparciales; los cuales, a su vez, son también el producto de la aplicación continuada y seria de la metodología constructivista, que previene las corruptelas oligárquicas y las relaciones privilegiadas (p.166).

La cita hace referencia a la autonomía que supone la participación en el marco de un sistema

educativo caracterizado por ser extensión de los ideales democráticos previstos en los ideales constitucionales, lo cual constituye condición sine qua non para la construcción de un ideario educativo que responda fielmente a la realidad circundante de las instituciones educativas.

La Coopetencia como Estrategia para la Adecuada Gerencia educativa

El término de coopetencia según Nalebuff y Brandenburger, citado por Sánchez, (2008) se le atribuye a Ray Noorda, fundador de Novell, compañía de software para el intercambio de información computarizada, quien expresó que uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo. Esta combinación da como resultado una relación más dinámica de lo que aisladamente significan las palabras de competencia y cooperación. En este contexto, hemos querido tomar en consideración dicho término por cuanto admite que, en el entorno educativo, es menester la búsqueda de alternativas conducentes a alcanzar el éxito organizacional sin afectar el bienestar del otro.

En ese contexto empresarial, se plantea que la *coopetencia* es la fusión entre los términos cooperación y competencia, que sustituye la cadena de valor clásica lineal e individual de las empresas por una red de valor entre los participantes. Es y se convierte, entonces, en la colaboración entre competidores. Y es que, en el entorno educativo todos somos competidores, pero deberíamos manejarnos como individuos solidarios por una

meta común y, como quiera que la idea y la intención se orienta a la búsqueda de opciones incluyentes en el manejo de la gestión directiva y en desde la perspectiva de la gestión de talento humano, nada mejor que esto para lograrlo.

Por otra parte, el mismo Sánchez (Ob. Cit.), expone que la vida social del ser humano es una sucesión de actos de cooperación y competencia que se alternan y concurren en cualquier momento de la existencia. Asimismo, ocurre con las organizaciones, con los negocios, las empresas, de lo cual no escapan las instituciones educativas y, mucho menos si se pretende adecuarlas a las exigencias que surgen de los avances científicos, sociales, culturales y económicos que han caracterizado el devenir mundial en las últimas dos décadas.

Gestión Gerencial para el Éxito de las Organizaciones Educativas

La gestión gerencial en las organizaciones, generalmente se había orientado siempre a atender lo relativo a la productividad de las mismas en razón de sus productos, considerando estos últimos como cualquier valor material que surgiera de los procesos llevados a cabo para su producción y mercado. Sin embargo, las organizaciones educativas, se habían mantenido al margen de esta concepción, por cuanto no generarían producto alguno aprovechable para comercializar y mucho menos vender. No obstante, nos atrevemos a producir una nueva

conceptualización en la cual, se asuman las instituciones educativas como organizaciones, pues son generadoras de talento humano: un producto invaluable.

Esta noción conduce a ver la gestión gerencial como un proceso o arte de anticipar y gerenciar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente, estrategias que permitan la consecución de los objetivos y metas organizacionales y, esto sólo es posible cuando logramos hacer que todos los miembros de la organización se sientan identificados con la cultura y la filosofía organizacional a través de su participación activa. Es por esta razón que creemos imprescindible un gerente con disposición de aprender y desaprender pues es lo que facilita la apertura hacia una nueva forma de ver las cosas y la posibilidad de asumir los cambios que demanda el entorno.

De tal manera pues, la gestión gerencial no se circunscribe solamente a organizaciones de productos materiales y servicios, sino a toda empresa que se quiera mantener en el tiempo y, mucho más aún cuando sabemos que las empresas u organizaciones no se pueden conservar sin la presencia y acción de un talento humano que aporta valores, posee méritos y proporciona a la empresa ese hilo de vida que le asegura su permanencia, pues sus acciones están orientadas a la consecución de los objetivos y metas prefijadas que garantizan el éxito de las mismas.

Así pues, la gestión gerencial en las organizaciones educativas supone un estricto apego a la planificación, como acción que permita prever situaciones y asegurar el cómo y cuándo de los procedimientos a seguir para el logro satisfactorio de los objetivos y metas, lo cual exige además el estudio minucioso de la realidad interna de la organización que demanda cambios de conductas ante situaciones surgidas del devenir de las acciones y procesos llevados a cabo diariamente. Esto a su vez, elimina cualquier posibilidad de improvisación que pudiera afectar las intenciones perseguidas y asegura la flexibilidad de la gestión ante las eventualidades.

De igual manera, la gestión gerencial de la organización debe asumir la necesidad o urgencia de una actitud individual que responda a las necesidades y exigencias de un colectivo, donde la acción se caracterice por una conducta ética determinada por la sensatez de reconocer los esfuerzos y valores mostrados por las personas para contribuir al logro de los objetivos. Por esta razón, el gerente de la organización educativa no puede permitirse el tupé de anteponer prejuicios ni manejar discursos que desdigan de su gestión por razones ajenas al rol que desempeña, mucho menos debe obviar los contenidos legales reglamentarios que asisten a sus trabajadores.

Por otra parte, la gestión gerencial tendrá que procurar procesos decisorios consensuados haciendo que todos y cada uno de los miembros se

involucren en las discusiones que anteceden la aplicación o ejecución de planes y proyectos, de manera que haya una absoluta identidad de las personas involucradas con los propósitos perseguidos. Por tal razón, la imposición de criterios, amenazas y represalias deben ser ajenas a cualquier gestión que encamina sus acciones de acuerdo con las situaciones y entornos en las que se desarrolla.

Asimismo, la gestión gerencial exige la adopción de una conducta humilde y asertiva ya que esto asegura la disponibilidad de saber escuchar, aceptar sugerencias, aprovechar y generar oportunidades, multiplicar alternativas, desaprender conductas que hayan probado no ser las más idóneas, reconocer la otredad desde la mismidad.

Y, finalmente, sin que el término cierre las posibilidades de admitir otras consideraciones, la gestión gerencial debe valorar los méritos de todos y cada uno de los miembros que conforman su *staff* de personal pues esto asegura la democracia participativa en el ámbito de la organización donde las relaciones se dan en concordancia con una filosofía organizacional, unos valores y unos principios que hacen impenetrable cualquier intento de negación de los mismos. Es la democracia participativa la que asegura el manejo racional de los conflictos a la luz de la filosofía que rige el accionar de la organización.

Lo antes expuesto hace generar y considerar una serie de reflexiones que contribuyen a afianzar los argumentos acá expuestos y que, seguramente invitan a profundizar más en relación con los logros alcanzados.

Repensar la participación democrática en educación

Para que se produzca una visión amplia de la “participación democrática en educación” implica aceptar que, la educación no se limita a la educación escolar, ni los aprendizajes necesarios para la vida, para el trabajo, para la participación, para la ciudadanía plena pueden limitarse a un período determinado de la vida de una persona.

El aprendizaje se inicia con el nacimiento y se extiende a lo largo de toda la vida, arranca en el hogar, antecede y excede a la institución escolar, abarcando un amplio conjunto de instituciones, modalidades, relaciones y prácticas. La educación, la comunidad educativa y la política educativa son mucho más amplias, respectivamente, que la educación escolar, la comunidad escolar y la política escolar.

La participación, para convertirse en instrumento de desarrollo, empoderamiento y equidad social, debe ser significativa y auténtica, involucrar a todos los actores, diferenciando pero sincronizando sus roles, y darse en los diversos ámbitos y dimensiones de lo educativo: desde el aula de clase hasta la política educativa, dentro de la

educación escolar y también de la extra-escolar, en los aspectos administrativos y además en los relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, a nivel local así como a nivel nacional y global.

Esto implica el estudio, la definición y puesta en marcha de una estrategia de participación social superpuesta dentro de la propia política educativa, y ella misma acordada participativamente, a fin de delimitar con claridad roles y responsabilidades de cada uno de los actores y asegurar las condiciones y los mecanismos para hacer efectiva dicha participación.

Así concebida, la participación ciudadana en las decisiones y acciones de la educación no es un lujo o una opción: es condición indispensable para sostener, desarrollar y transformar la educación en las direcciones deseadas. Es un imperativo no sólo político-democrático el derecho ciudadano a la información, a la consulta y a la iniciativa, a la transparencia en la gestión de lo público, sino de relevancia, eficacia y sustentabilidad de las acciones emprendidas.

Porque la educación y el cambio educativo involucran a personas y pasan, por ende, por los saberes, el razonamiento, la subjetividad, las pautas culturales, las expectativas, la voluntad de cambio y el propio cambio de personas concretas; lo que se ahorra en tiempo, en recursos, en complicaciones, al pasar a las personas y sus organizaciones por alto, se paga en inadecuación de las ideas propuestas a las

realidades y posibilidades concretas, en incompreensión, resistencia o, peor aún, apatía, de quienes están llamados a apropiarse del asunto y a hacer que sea efectivo. Afirmar esto ya no requiere respaldarse en citas y en estudios, porque, si el sentido común no bastara, ha pasado a incorporarse ya al acervo de grandes lecciones aprendidas en los procesos de reforma educativa a nivel mundial y en esta región específicamente.

Las recomendaciones del Banco Mundial, pese a la acepción imperialista que lo prejuzga, en relación con la participación ciudadana en la educación deberían ser consideradas para alcanzar verdaderos niveles de participación y satisfacción tanto en profesores como estudiantes y miembros de las comunidades educativas, lo cual contribuiría enormemente en los logros educativos y administrativos de cada institución, así como las recomendaciones para la reforma educativa en los países en desarrollo.

No obstante, tradicionalmente la noción y la práctica de la participación en educación han sido muy limitadas, persistiendo una fuerte delimitación de ámbitos, relaciones y roles. Hermetismo y autoritarismo han caracterizado tanto a la institución escolar como al sistema escolar, la política educativa y la cooperación internacional en el terreno educativo.

Participación Ciudadana y Educación

A su vez, el tema de la participación se ha centrado tradicionalmente en torno a la institución escolar, más que en el sistema escolar y su reforma, o en el ámbito más amplio de la política educativa, y a dos espacios: uno interno el aula, y otro externo, como es la comunidad.

Curiosamente, la institución escolar como tal se mantuvo durante mucho tiempo como una caja negra, poco analizada en sus pautas, sus relaciones y su dinámica internas, y en esa medida ajena al tema mismo de la participación. Hoy, empieza apenas a reconocerse la complejidad de la micro política institucional de la escuela, cruzada por una lucha de poder y una lucha cultural entre alumnos, docentes, administradores y padres de familia, tanto por el significado de la educación y de la escuela como por los recursos y los espacios.

En ausencia de esta comprensión, la institución y la comunidad escolar aparecen como meros repositorios de directrices, y su falta de aplicación como problema de comprensión y de ejecución de lo normado (Anderson 1999).

En el campo educativo, la participación ciudadana entendida como toma de decisiones o control es más bien excepcional, tanto a nivel micro como macro. La noción más extendida de participación es la que la asocia a acceso, asistencia o uso del servicio educativo (de hecho, así está categorizado este indicador en muchos glosarios

internacionales). Priman las comprensiones instrumentales (participar como ejecutar o gestionar un plan o una acción definidos por terceros) y contributivas (participar como dar: dinero, trabajo, tiempo, respuestas correctas, entre otros) del término.

A nivel de la institución escolar, predomina la participación nominal (docentes, alumnos, padres y comunidad). En el plano de la política y la reforma educativa operan todos estos niveles, con variaciones importantes entre actores y entre países, y se observa una tendencia cada vez mayor a la información y la consulta ciudadana amplia (Torres y Tenti 2000).

Así, la participación (en la escuela, en el programa no-formal, en la gran reforma) se abre con mayor facilidad hacia los aspectos administrativos. Currículo y pedagogía (el qué y el cómo se enseña, el qué y cómo se aprende) son palabras mayores, y se mantienen reservadas como ámbitos de especialistas, expertos en el nivel macro y docentes en el nivel de la escuela y el aula de clase. Tampoco los docentes tienen acceso a las grandes definiciones curriculares y pedagógicas que emanan de la administración central. El propio lenguaje en el que están presentados estos documentos y propuestas inhibe por lo general, antes que alienta, la participación ciudadana.

En cuanto a las fases del proceso, en el nivel micro (escolar) el diagnóstico aparece como una

esfera pasible y necesitada de participación, particularmente para la detección de necesidades y para la apropiación inicial del plan o el proyecto. El diagnóstico comunitario ha sido incorporado desde hace tiempo a diversos sectores y actividades, incluido el sector educativo, en muchos países y programas. Los Proyectos Educativos Institucionales planteados para la institución escolar en los últimos años cuentan asimismo con un componente de diagnóstico, abierto por lo general a la participación de los padres de familia y la comunidad. Las restantes fases del proceso: planificación, diseño, ejecución, seguimiento, sistematización, evaluación, interpretación, control y uso de los resultados, escapan por lo general a la participación e incluso a la información de quienes participan en el diagnóstico.

A nivel macro, el de la política educativa, todo el proceso se mantiene fuertemente concentrado en la administración central, con creciente peso de las agencias internacionales, las cuales elaboran además sus propios diagnósticos de país. Dichos diagnósticos eran hasta hace poco de circulación restringida, pero cada vez más están siendo accesibles a través de las páginas web.

Sólo en muy pocos casos llegan a hacerse evaluaciones integrales de los procesos de reforma, y/o de los proyectos financiados por la banca internacional, entre otros. Dado el continuo recambio de autoridades y de planes y el sesgo idealista político que ha privado en las decisiones de

estos dos últimos decenios, dichas evaluaciones, en todo caso, no llegan a hacerse públicas.

La participación, para que se dé, requiere ciertas condiciones. Suelen destacarse como requisitos de una participación auténtica y efectiva:

1. Empatía y credibilidad básicas: quienes participan requieren confiar en la honestidad de quien convoca a la participación, comprender y valorar el sentido y el impacto de su participación, y ver los resultados.
2. Información: para participar se requiere información básica de aquello que es tema u objeto de la participación, así como de los mecanismos y reglas del juego de dicha participación.
3. Comunicación: participación requiere diálogo, capacidad de ambos lados para escuchar y aprender.
4. Condiciones, reglas y mecanismos claros: no bastan las buenas intenciones, es indispensable asegurar las condiciones (materiales, institucionales, de tiempo, espacio, entre otros) para facilitar la participación no como un fin sino como un medio para un fin, evitando que ésta se convierta en una carga, en una fuente adicional de tensiones o en un ejercicio inútil (Anderson 1999).
5. Asociatividad: la participación debe tener en cuenta y potenciar, antes que negar, la

experiencia asociativa de las personas y los grupos involucrados.

Reflexiones finales

Es indudable que en los últimos años se ha producido un cambio sustancial en las condiciones en que las organizaciones, en general, han tenido que desenvolverse. Es por ello que las bases de la gestión gerencial directiva han tenido que evolucionar en la mayoría de las organizaciones para adecuarse a esta nueva situación que exige desaprender una serie de conductas y hacernos todo oído de las exigencias que demanda el entorno global continuamente cambiante.

Fruto de esta reorientación surge el factor trabajo como recurso estratégico fundamental, y la participación como una de sus claves, convirtiéndose en centro de atención de los actuales paradigmas de la administración empresarial. Es decir, todas las empresas son, o tienden a ser, organizaciones participativas. Inclusive las instituciones educativas. Esta inclusión la hacemos de manera incisiva, dado que la orientación de este estudio atiende al sector educativo como eje central del mismo, no obstante, vamos a generalizar, insistentemente, en esta concepción, considerando que las instituciones educativas constituyen organizaciones.

En este sentido, las sociedades educativas no deben considerarse ajenas a estas tendencias. Antes, al contrario, son empresas cuyo ideario les hace o

debe hacer alcanzar un status cualitativamente superior: se trata de organizaciones de participación democrática, donde la acción del talento humano ejerce tan igual o mayor importancia que en las organizaciones empresariales de productos o servicios, pues así como en estas últimas se generan beneficios tangibles aprovechables para el consumo, en las primeras se genera, como producto, el talento humano especializado en diversas áreas del conocimiento, como es el caso de las escuelas técnicas comerciales, por ejemplo y, por qué no, las universidades e institutos de formación técnica.

Aunque la Administración, como concepto y como proceso integrado por una serie de funciones, sigue vigente, su orientación y contenido, las formas y estilos de administrar, han evolucionado para adecuarse a nuevas situaciones. Ya lo anunciaba Francis Bacon, según Farrington (1991): "Quien no aplica nuevos remedios debe esperar nuevos males, pues el mayor innovador es el tiempo". Y es que la libertad del hombre solo es posible por medio del conocimiento del orden del mundo natural y es lo que lo ha hecho evolucionar.

Por esto que la organización educativa que ha constituido el centro de atención para este estudio ha sido llamada para incorporarse a un nuevo paradigma de gerencia, en el cual se deben romper los paradigmas antiguos de sumisión a la praxis impuesta para dar paso a la adecuación de los procesos a las exigencias del entorno y las

circunstancias políticas, culturales y sociales que caracterizan los procesos educativos de la década.

El dinamismo del entorno exige, en la misma medida, un esfuerzo de adaptación por parte de quienes dirigen las organizaciones, que deben trasladar esos cambios externos al ámbito interno de la planificación, la organización, la dirección del talento humano y el control. En tal sentido, la gestión gerencial directiva no puede permanecer inmutable en un contexto en el que, la única constante es la aceleración del cambio. Las crisis suelen ser consecuencia de esa inadaptación, y sólo con grandes dosis de flexibilidad en todos los órdenes, podrá lograrse esa necesaria sintonía empresa-entorno que haga posible la supervivencia y el desarrollo.

Hay que aceptar el cambio como algo natural, y para ello es fundamental la aplicación de una actitud y un pensamiento estratégico pues cualquier empresa cuyo interés por el pasado o por el presente sea mayor que su interés por el futuro corre el riesgo de quedarse rezagada. Esta es la mentalidad que exige el mundo actual. Y así como lo exponen Naisbitt y Aburdene (2008) más que reinventar la empresa, hay que reinventar su gestión.

Esta reorientación en la forma de dirigir las organizaciones empresariales no es sino una respuesta a las nuevas condiciones ambientales. La empresa de nuestros días se está viendo afectada por las innovaciones tecnológicas, por cambios en la

vida familiar y laboral, por cambios demográficos y en los valores y hábitos sociales, así como por una competencia creciente, fruto de la globalización de las relaciones económicas.

Surgen nuevas actividades y desaparecen otras; se reconfiguran las estructuras organizativas hacia nuevas formas de tipo virtual, fractal o de geometría variable; se demandan nuevos perfiles profesionales, que rápidamente deben ser reciclados para adaptarse al continuo avance tecnológico; se exige aprender a desaprender; cada vez se necesita menos mano de obra y más cerebro de obra. Todo ello está derivando hacia la primacía de un nuevo recurso productivo básico: el conocimiento, el saber, que ha hecho descubrir a la empresa capitalista que el factor trabajo es más importante que el factor capital humano.

Ahora bien, esta preeminencia de la componente humana de la gestión directiva, calificada como factor estratégico número uno y clave de la excelencia empresarial, abre paso a una visión más humanista en la administración y gerencia de las organizaciones, que otorga gran protagonismo a aspectos tales como la motivación, el liderazgo, el reconocimiento y aceptación del otro, la apertura, sin olvidar la participación, a la que se recurre para lograr un mayor grado de compromiso con la empresa, para incrementar la calidad y la productividad, para estimular la capacidad creativa e innovadora de los individuos y canalizar de manera horizontal toda la riqueza de

ideas que, sin duda hay en cualquier organización. En efecto, tanto la economía como la psicología social han dado razones para una participación laboral creciente en la toma de decisiones de las organizaciones.

Se necesitan, pues, directivos socialmente sensibles, que confíen en las personas y apuesten por ellas, que asuman la gerencia como un paradigma más extendido que también se define por su carácter participativo, al integrar en el mismo a toda la organización y es así porque las más modernas tendencias en materia de Gestión de la Calidad Total se fundamentan, precisamente, en la participación y, a su vez en la implicación y compromiso de los individuos para aumentar su nivel de satisfacción, lograr un mejor ejercicio y, en definitiva, mejores resultados para la organización.

Es evidente la necesidad de un directivo participativo (no autocrático), que solicite de sus miembros, sus opiniones, que los escucha antes de tomar una decisión, pero en definitiva sea él quien propicie las situaciones de aprendizaje, de manera que se promueva una constante de vanguardia en el seno de la organización con respecto a las innovaciones y tendencias que surgen en el marco global de desarrollo organizacional.

Las instituciones educativas deberían ser algo más que organizaciones participativas: deben convertirse en organizaciones de participación democrática, pues participación y democracia

forman parte del acervo idiosincrático e irrenunciable del sistema educativo de cualquier país, como señas de la procura de individuos que disfruten de una educación democrática fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad, según lo previsto en el Artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Pero, además como ya se ha indicado, en un contexto en el que el dinamismo alcanza la categoría de turbulencia, las empresas se ven avocadas a un proceso permanente de aprendizaje y desaprendizaje, por lo que: hay que aprender a cambiar. En esta última expresión se recogen los dos principales retos del momento: el cambio y el aprendizaje, aunque sin este no es posible aquél. Ahora bien, ¿no es la participación una forma de aprendizaje? ¿No es la participación una condición primordial para que haya un verdadero aprendizaje? Participar supone compartir experiencias, resolver problemas en cooperación con los demás, trabajar juntos, en equipos polivalentes, capaces de generar un aprendizaje recíproco de gran valor para avanzar en la mejora continua.

Incluso, más allá de la participación estaría la dirección por consenso, que se ubica dentro de los rasgos culturales a asumir por la empresa actual, donde los conflictos deben ser abordados desde un

enfoque positivo, constructivo, de solución de los problemas, y no desde el enfrentamiento. Frente a la confrontación yo gano, tu pierdes; el abandonismo yo pierdo, tú ganas; el pasotismo perdemos los dos, está la concertación, la cooperación ganamos los dos. En muchos casos esto no es una utopía, si se piensa que en el consenso encontraremos más ventajas que en el disenso, por lo que el llamado está en alcanzar relaciones de ganar/ganar.

Referencias

- Albujas, M y Duarte, F. (2000). *Ética y Democracia*. Monte Ávila Editores, Latinoamericana 1^a. Edición. Caracas-Venezuela.
- Anderson, G. (1999). Hacia una participación auténtica en educación. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella-The University of New Mexico "El rol del docente en la escuela del nuevo milenio", Basado en el ensayo del autor: Hacia una participación auténtica: deconstruyendo los discursos de las reformas participativas en educación, California State University.
- Ayala, S. (2005). Gerencia educativa. Situación y enfoques actuales. [Artículo] <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- Blanco, I. (2006). Los proyectos educativos de ciudad. Una experiencia de gobernanza local. *Revista Aula de innovación educativa*. Barcelona. España.
- Bolaña, M y Pérez, M. (2009). Entre el deber ser y la realidad de nuestro espacio escolar. Trabajo de ascenso. Facultad de Ciencias. Económicas y Sociales. Universidad de Uruguay.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999).
- Cullen, C. (2004). *Autonomía Moral. Participación Democrática y Cuidado del Otro*. Ediciones Novedades Educativas. BsAs. 3^a Edición.
- Farrington, B. (1991). The Philosophy of Francis Bacon, Chicago: Univ. of Chicago Press, 1964; con versiones de *Temporis Partus Masculus, Cogitata et Visa* y *Redargutio Philosophiarum*. Trad.: F. Bacon, filósofo de la revolución industrial, Endymion.
- Gallo, M. (1999). *El directivo que gestiona y anima las instituciones educativas*. Colección didáctica. Ediciones Don Bosco EDB. Argentina. Buenos Aires
- Giroux, H. (1983). *Theory and Resistance in Education*. South Hadley Mass, Bergin & Garvey.
- Hevia, O. (2001). *Reflexiones metodológicas y epistemológicas sobre las ciencias sociales*. Fondo editorial Tropikos. Caracas. Venezuela.
- Migdalia, C. (2008). *Sustentabilidad democrática*. ENIA 2010-2030, Montevideo.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (2008). *Empresas para una nueva realidad. La capacidad de aprender*. Ed. Folio.
- Ortiz-Osés, A. y Lanceros, P. (2005). Claves de hermenéutica: para la filosofía, la cultura y la sociedad. Bilbao: Universidad de Deusto. Departamento de Publicaciones.

Perazza, R. (2008). *Pensar en lo público. Notas sobre la educación y el Estado*, Aique, Buenos Aires.

Sánchez, L. (2008). Coopetitividad. La fusión de dos conceptos. [Artículo]
<http://coopetitividad.blogspot.com/>

Torres, R. M. y Tenti, E. (2000). Políticas educativas y equidad en México: La experiencia de la Educación Comunitaria, la Telesecundaria y los Programas Compensatorios. Buenos Aires: IPE/UNESCO.

UNESCO (2017). Lanzamiento De La Alianza Global De Plataformas De Comunicación Académica De Acceso Abierto Para Democratizar El Conocimiento. [Artículo]
[launch of the global alliance of open access scholarly communication platforms to democratize knowledge \(unesco.org\)](http://unesco.org)

