

DOCUMENT RESUME

ED 258 756

RC 015 323

AUTHOR  
TITLE

Valle, Victor M.  
Orientaciones Tecnicas para el Mejoramiento de la  
Administracion Educacional--Necesidades,  
Posibilidades y Perspectivas (Technical Guidelines on  
the Improvement of Educational Administration--Needs,  
Possibilities, and Perspectives).

PUB DATE  
NOTE  
PUB TYPE  
LANGUAGE

Nov 84  
24p.  
Reports - Descriptive (141)  
Spanish

EDRS PRICE  
DESCRIPTORS

MF01/PC01 Plus Postage.  
\*Developing Nations; \*Educational Administration;  
\*Educational Improvement; \*Educational Practices;  
Foreign Countries; \*International Cooperation;  
International Programs; Technical Assistance

IDENTIFIERS

Latin America; Programa Regional de Desarrollo  
Educativo (OAS)

ABSTRACT

The success of development programs in educational systems is dependent, to a large extent, on the quality and relevancy of their management. Many worthwhile, well conceived and planned educational reforms have failed due to poor management. Therefore, both ministries of education and international organizations of technical cooperation have placed top priority on educational management matters. International cooperation efforts emphasizing the improvement of educational administration have been conducted by such programs as the Programa Regional de Desarrollo Educativo (PREDE), supported by the Organization of American States; Experiencias de Gestion Participativa (Colombia); Investigacion para la Accion y la Obtencion de Logros (Central America); and Modelo del Funcionamiento de las Escuelas Basicas (Chile). This paper discusses the management of educational systems; explains how educational administration is, and has been, a priority of PREDE; discusses the influence of educational approaches on the theory and practice of management at large; presents some basic definitions of management; discusses problems, needs, and possibilities that, in the field of educational administration, are present in Latin American educational systems; provides some examples of efforts to improve educational administration; and outlines proposals for reflections and actions to improve the administration of Latin American educational systems.

(NQA)

\*\*\*\*\*  
\* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made \*  
\* from the original document. \*  
\*\*\*\*\*

ED258756



ORIENTACIONES TECNICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION EDUCACIONAL

Necesidades, Posibilidades y Perspectivas

Víctor M. Valle, Ed.D.\*

PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

*Victor M. Valle*

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION  
NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION  
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.  
Minor changes have been made to improve reproduction quality.

Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official NIE position or policy.

Washington, D.C., noviembre 1984

\* Dr. Víctor M. Valle, Doctor en Educación (George Washington University) y Master en Educación (University of Pittsburgh). Especialista Principal del Departamento de Asuntos Educativos de la Organización de los Estados Americanos.

RC015323

TECHNICAL GUIDELINES ON THE IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
-Needs, possibilities, and perspectives

By Victor M. Valle

(abstract)

The success of development programs in educational systems is dependable, to a large extent, on the quality and relevancy of its management. It could be stated that many worthwhile educational reforms which have been well conceived and planned fail due a poor management.

Both, ministries of education and international organizations of technical cooperation have posed top priority to educational management matters:

This paper presents some ideas on the management of educational systems. First, it explains how the educational administration is --and has been-- a priority of the Regional Program of Educational Development. Paragraphs are dedicated to link the influence of educational approaches on the theory and practice of management at large. Then, some basic definitions are summed up and references are made on problems, needs and possibilities that, in the field of educational administration, are present in the current Latin American educational systems.

The Regional Program of Educational Development (supported both technically and financially by the Organization of American States) has had several projects in the field of educational administration. Some examples are mentioned yet briefly.

Finally, the paper outlines proposals for reflections and actions in order to improve the administration of Latin American educational systems.

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION . . . . .	1
I. LA ADMINISTRACION EDUCACIONAL COMO PRIORIDAD DEL PREDE . . . . .	1
II. DEFINICIONES BASICAS . . . . .	4
III. INFLUENCIAS DE LA EDUCACION EN LA TEORIA Y LA PRACTICA DE LA GESTION . . . . .	5
IV. PROBLEMATICA GLOBAL: NECESIDADES Y POSIBILIDADES . . . . .	6
V. OBSTACULOS A VENCER Y FORMAS DE ABORDARLOS . . . . .	8
VI. ALGUNOS EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS POSITIVAS EN AMERICA LATINA . . . . .	10
VII. PROPOSICIONES PARA LA ACCION . . . . .	15
VIII. REFLEXIONES FINALES . . . . .	17
BIBLIOGRAFIA BASICA . . . . .	20

## INTRODUCCION

El éxito de los programas de desarrollo de los sistemas educativos depende en gran medida de la calidad y pertinencia de su administración. Podría decirse que muchas reformas de la educación, que han sido bien concebidas y planificadas, sucumben por administración deficiente.

Tanto los ministerios de educación como los organismos de cooperación internacional de América Latina, han priorizado la importancia de los asuntos de la administración y la gestión del sistema educativo y de las escuelas.

Este trabajo presenta algunas ideas, con la intención de dar orientaciones técnicas para fundamentar actividades de mejoramiento de la administración educacional.

La administración de los sistemas educativos ha sido considerada como una prioridad del Programa Regional de Desarrollo Educativo de la OEA desde sus orígenes, tal como se puede ver en la reseña que aparece al comienzo del trabajo.

Algunas definiciones básicas sobre lo que es la administración educacional desde los puntos de vistas global y particular aparecen en los párrafos siguientes. Esto para dar marco de referencia a las consideraciones que se hacen sobre la problemática, las necesidades y las posibilidades que, en materia de administración educacional, existen en América Latina.

El PREDE ha actuado en varias ocasiones, por medio de sus proyectos, para innovar en asuntos de administración educacional. Algunos ejemplos de estas acciones son mencionados en forma sucinta.

Finalmente, hay precisiones y lineamientos para la acción y reflexiones generales que se presentan para consideración de los profesionales de la educación que lean este breve trabajo, el cual ha sido elaborado para introducir una discusión sobre tan variada como desafiante temática: el mejoramiento de la administración educacional en los sistemas educativos de América Latina.

### I. LA ADMINISTRACION EDUCACIONAL COMO PRIORIDAD DEL PREDE

El interés en la administración educacional siempre ha sido una prioridad en el PREDE y en sus proyectos. La célebre Resolución de Maracay (1968) dispuso que uno de los objetivos del Programa Regional de

Desarrollo Educativo (PREDE) es "...mejorar la administración y la planificación de la educación y ajustar más adecuadamente los sistemas educativos a las exigencias del desarrollo económico social y cultural."

En 1972 se hizo, en el marco del PREDE, un estudio sobre la agilización y descentralización administrativa en la administración educacional en América Latina,<sup>1/</sup> en el que se presentaba el panorama de ésta, se describía la situación de la administración en siete países y se hacían recomendaciones para la acción futura. En dicho estudio se recomendaba la realización de una investigación evaluativa de la administración educacional y la adopción de indicadores de eficiencia institucional, apuntando con esto a una sistematización y a una racionalización del proceso administrativo. En el mismo estudio se concluía que las reformas administrativas de los sistemas educativos deben ser procesos sometidos a revisiones y ajustes permanentes.

"Por esa época ya se advertía "...una conciencia sobre la importancia de la administración de la educación y sobre la necesidad de renovar y modernizar las estructuras y prácticas administrativas existentes."

Es dentro del espíritu de esas acciones pioneras, que se han concebido y aprobado, por los organismos de decisión política de la OEA integrados por los Estados miembros, las orientaciones programáticas del PREDE de los últimos 5 años.

Las Orientaciones Programáticas de 1980-1981 recomendaban la aprobación de proyectos que contemplaran "...el perfeccionamiento de mecanismos y procesos administrativos internos de los ministerios de educación", priorizando con esto la necesidad de mejorar el funcionamiento de los entes centrales de los sistemas educativos como condición de éxito para los planes de desarrollo educativo. Al mismo tiempo, dichas orientaciones recomendaban el establecimiento de proyectos que impulsaran "...sistemas de descentralización administrativa que permitan un mejor ajuste de las diferencias socio-geográficas." De esta manera, las orientaciones programáticas del PREDE dejaban sentado lo importante que era enfrentar el fenómeno de la interacción centralización-descentralización, que ha sido el telón de fondo de discusiones y acciones abundantes en torno al mejoramiento de la administración de los sistemas educativos, sobre todo a propósito de los programas de regionalización, nuclearización, desconcentración y descentralización, que se han puesto en boga, en América Latina, como medio para perfeccionar los sistemas educativos y ponerlos al servicio del desarrollo diferenciado de las regiones de un país.

Las Orientaciones Programáticas del bienio 1982-1983 precisaban que se diera prioridad a proyectos que intentaran "...otorgar mayor eficiencia y racionalización a la organización y funcionamiento de los diversos

---

1. Organización de los Estados Americanos, "La Administración de la Educación en América Latina", OEA/Ser.J/IX CEPCIECC/doc. 87, 10 noviembre 1972.

órganos o dependencias de la estructura administrativa de los sistemas educativos." Con esta orientación así de amplia, el PREDE y sus órganos de decisión indicaban la necesidad de abordar la transformación integral de la administración del sistema educativo, en todos sus niveles y modalidades y en todas sus instancias de decisión y funcionamiento.

Para el bienio actual, 1984-1985, las orientaciones programáticas aprobadas recomendaron dar prioridad a proyectos del PREDE que estuvieran encaminados a apoyar "...el establecimiento de mecanismos administrativos que aseguren una mayor eficiencia, flexibilidad y descentralización de los sistemas educativos y faciliten una mejor ejecución y control de los planes del sector."

Al mismo tiempo, las orientaciones mencionadas indicaban que se diera prioridad a proyectos que estuvieran orientados a "...promover la participación y cooperación de los diversos grupos sociales en la gestión educativa." De esta forma, el PREDE afirmaba su vocación de estar a tono con el movimiento de descentralización y en favor de la participación de los grupos sociales en la gestión de los procesos educativos que los afectan.

Es en el marco de las orientaciones programáticas que, para los últimos bienios, desde 1980, han acordado los órganos decisorios de la OEA, el PREDE ha tenido proyectos multinacionales y nacionales que han buscado la formación, el perfeccionamiento y la especialización de los recursos humanos necesarios para conducir y mejorar la administración de la educación. No es éste el lugar de hacer un relato pormenorizado de los proyectos en mención y de sus logros. Baste mencionar los proyectos multinacionales que, para formar administradores de la educación a nivel de posgrado, han funcionado en la Universidad de Brasilia y en la Universidad del Valle de Cali, Colombia. Asimismo, proyectos de alcances y utilidad multinacionales han funcionado en instituciones públicas relacionadas con los sistemas educativos: el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (Panamá), el Centro Interamericano de Enseñanza Estadística (Chile), el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (Chile), el Centro Regional de Construcciones Escolares para América Latina, CONESCAL, (México) el Instituto Nacional de Investigaciones y Desarrollo Educativo (Perú) y el Centro de Administración Educativa de la Universidad de Concepción (Chile).

Como complemento a estos esfuerzos multinacionales, el PREDE ha financiado proyectos de cobertura nacional para abordar una gran variedad de problemas. En tal sentido, el PREDE se encamina a configurar un conjunto de proyectos de desarrollo educativo que tiendan a cumplir los siguientes objetivos generales:

- (a) Facilitar la formación, perfeccionamiento y especialización de recursos humanos que trabajan en la administración del sistema educativo;
- (b) Dar apoyo técnico institucional para el desarrollo de actividades de administración en las áreas de organización y dirección de centros educativos, supervisión educacional, racionalización administrativa, construcciones escolares y otras áreas conexas.

- (c) Contribuir a la preparación, realización y divulgación de estudios e investigaciones nacionales y regionales sobre la realidad de la administración de la educación en los aspectos relativos al financiamiento de la educación, los déficit educativos, la necesidad de personal especializado y la formulación, evaluación y administración de proyectos de inversión para el desarrollo del sector educativo.

## II. DEFINICIONES BASICAS

En términos simples se puede afirmar que la administración es el uso, con buen juicio, de medios para obtener fines. En varios momentos de la evolución de la teoría administrativa, se han acuñado definiciones y se han elaborado modelos de administración, algunos de los cuales son conocidos por sus expresiones nemotécnicas. El POSDCORB es uno de ellos.<sup>2/</sup>

El POSDCORB sostiene que las funciones básicas de la administración son planificar, organizar, dotar de personal y desarrollarlo, dirigir, coordinar, informar y manejar los asuntos presupuestarios.

El modelo POSDCORB reforzado con conceptos de la Teoría de los Sistemas Generales, del Análisis Sistémico y con los aportes de las ciencias sociales y de la conducta puede ser un poderoso instrumento para fortalecer la administración de un sistema.

Modernamente, se considera que un administrador planifica, organiza, controla y ejerce liderazgo; su responsabilidad es propiciar el despegue de la toma de decisiones, establecer metas, procesar información, así como también motivar, persuadir y dirigir al personal bajo su autoridad y relacionarse con personas externas a su organización.<sup>3/</sup>

Los administradores de alto nivel invierten la mayor parte de su tiempo en analizar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones y comunicarse con otros.

Las tareas fundamentales de un administrador son dirigir, motivar, comunicarse con otros, constituir equipos de trabajo y tomar decisiones; los procesos administrativos de los cuales los administradores deben encargarse son la planificación, la presupuestación, la programación, la organización y la evaluación. En este sentido, un administrador eficaz

2. Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization", en Luther Gulick, Lyndall Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, USA: Institute of Public Administration, 1937, p. 13.

3. Para estudios más recientes sobre la función de administrar ver Gerald Zaltman (Ed.), Management Principles for Non-profit Agencies and Organizations, USA: American Management Association, 1979. Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, USA: Harper and Row, 1973.

debe tener habilidades en organizar su tiempo, conducir reuniones, analizar informaciones pertinentes, negociar, manejar conflictos y proyectar desarrollo de recursos humanos.

La administración de los sistemas educativos puede definirse, en términos generales, a través de las funciones básicas y clásicamente reconocidas a la administración y que se han mencionado arriba. La administración educacional y la gestión de los sistemas educativos, entendida esta última como la dirección administrativa ("management"), constituyen una disciplina, un proceso y una función de apoyo a la realización de los aspectos sustantivos de la educación.

Lo que hay que tomar en cuenta es que, si bien es cierto que el hecho administrativo se da en varios niveles, instancias, modalidades y coberturas del sistema educativo, hay algunas diferenciaciones que deberán hacerse al momento de abordar la administración de un sistema educativo según se trate de las oficinas centrales del ministerio de educación, del sistema global de la educación, de una región educativa, de un distrito escolar o de un centro educativo. En este punto son útiles los conceptos e instrumentos derivados de la llamada Teoría de la Contingencia en materia de administración, por la cual un sistema debe adoptar y adaptar procedimientos administrativos según sea la naturaleza de su función y las características de sus miembros y el ambiente con el cual se interactúa. La gestión basada en esta teoría relaciona variables ambientales pertinentes con técnicas y conceptos gerenciales adecuados que facilitan la obtención de metas en forma eficaz.<sup>4/</sup>

En algunos tratamientos de la disciplina de la administración se sugiere hacer la distinción entre la administración educacional, como aquella referida a todo el sistema educativo o aplicada a diversos componentes de los sistemas educativos, y la administración escolar, la cual se refiere específicamente a la administración del centro educativo. En todo caso, hay elementos comunes en los sistemas y subsistemas educativos que deben tomarse en cuenta desde una perspectiva global de técnicas y métodos generales de la administración.

### III. INFLUENCIA DE LA EDUCACION EN LA TEORIA Y LA PRACTICA DE LA GESTION

A pesar de que las técnicas de la gestión han nacido en el ámbito de la empresa privada de países industrializados y bajo los auspicios de las grandes corporaciones, cuyo principal objetivo y razón de ser son los retornos financieros de la inversión, existe una interacción entre los asuntos educativos y las técnicas de la gestión. Todos los enfoques de las Ciencias de la Conducta que estudian e implementan procedimientos de gestión, tienen una fuerte y estrecha relación y similitudes con asuntos educativos. La motivación, la evaluación, la necesidad de logro son

4. Fred Luthans, Introduction to Management. A Contingency Approach, USA: McGraw-Hill, Inc., 1976.

algunos de los puntos de contacto entre la educación, como proceso, y la gestión en general.

El Desarrollo Organizacional fue inventado en las grandes corporaciones de los Estados Unidos. La experiencia en la "Union Carbide" de Douglas McGregor, 5/ punto de partida del Desarrollo Organizacional, fue una estrategia educativa orientada a cambiar creencias, actitudes, valores y la estructura de la organización, con el fin de hacer posible que la compañía se adaptara mejor a desafíos y tecnologías nuevas y al cambio cada vez más veloz en el entorno. El Desarrollo Organizacional es, realmente, una estrategia educativa que se diseña e implementa para hacer posible un cambio organizacional planificado. 6/

Cuando los gerentes dirigen y persuaden personas lo hacen, muchas veces, por medio del uso de técnicas educativas. Al examinar, por ejemplo, procedimientos de la Dirección por Objetivos, se puede observar que lo sugerido en tales procedimientos es que un jefe y su subalterno se reúnan para establecer o discutir objetivos de trabajo o para revisar el desempeño. La manera en la cual estas reuniones se desarrollan, o se sugiere que se desarrollen, tiene similitud con una experiencia educativa moderna donde el jefe se parece a un profesor universitario y el subalterno a un estudiante de posgrado discutiendo una propuesta de diseño de tesis, o defendiendo una disertación. 7/

Existen algunas tendencias en educación que se consideran universales e irreversibles y que afectan las prácticas de la gestión, sobre todo los temas y necesidades de la capacitación para la gestión: (a) el concepto de la educación permanente ha ganado amplia aceptación; y (b) instituciones no estrictamente educativas están, en forma creciente, involucrándose en capacitación y en asuntos educacionales.

Si los gerentes de los sistemas educativos se dedican a desarrollar y a utilizar técnicas modernas de gestión, deben estar conscientes de la importancia de adoptar el principio de la educación permanente como una idea rectora para su capacitación y de que las estrategias educativas son un medio poderoso para mejorar la práctica gerencial.

#### IV. PROBLEMATICA GLOBAL: NECESIDADES Y POSIBILIDADES

Un rasgo fundamental de, prácticamente, todos los sistemas educativos de América Latina ha sido el carácter centralizado de su toma de decisiones y de su ejecución aun en las cosas cotidianas y de detalle.

5. Douglas McGregor, Leadership and Motivation, USA: The M.I.T. Press, 1966.

6. Warren G. Bennis, Organization Development: Its Nature, Origins, Prospects, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

7. William G. Giecold, Management by Objectives. A Self-Instructional Approach, Volume II, Objective Setting and the MBO Process, USA: McGraw-Hill Book Company, 1978.

El centralismo y el burocratismo excesivo afectan el desarrollo eficaz del sistema educativo.

Este centralismo entrabador ha sido acompañado por ciertos hechos que han gravitado sobre la educación: la expansión de la matrícula, el surgimiento de nuevo tipo de servicios administrativos, la tendencia regionalizadora y la "explosión tecnológica".

Durante las dos últimas décadas, se experimentó una expansión de los sistemas educativos en América Latina y el Caribe expresada por un vertiginoso crecimiento de la matrícula y, consecuentemente, del personal docente y administrativo en todos los niveles y modalidades de dichos sistemas. El crecimiento vertiginoso de estas poblaciones ha impuesto fuertes presiones en las necesidades de administrar mejor y más eficientemente el sistema educativo, en su conjunto, su aparato central y sus servicios educativos de base, como son los núcleos de desarrollo educativo, los distritos escolares y los centros educativos de todo género.

Paralelamente y bajo la influencia del desarrollo tecnológico y de la modernización de la práctica administrativa en general, nuevos tipos de servicios y dependencias aparecieron en el ámbito de los sistemas educativos: divisiones de tecnología educativa, televisión educativa, desarrollo curricular, planeamiento, procesamiento de datos. Esta modernización, y puesta al día de la estructura de los sistemas educativos colocó nuevas demandas en la administración. Con frecuencia, una innovación, impulsada con la intención de resolver un problema, se convertía en un problema de implementación.

Como contrapartida a la excesiva centralización de los aparatos administrativos de los Estados hicieron su aparición las modalidades de desconcentración, descentralización, nuclearización y regionalización administrativa. La atención de cada región, según sus necesidades específicas, para que éstas provean lo mejor de su potencial en favor del desarrollo nacional, se convirtió en punto clave para el desarrollo social, económico y cultural. Los esquemas que organizan la educación en forma descentralizada, desconcentrada, nuclearizada y regionalizada también colocan demandas de nuevo tipo en la administración de la educación.

La "explosión tecnológica" que se vive, afecta el manejo de los sistemas educativos en general. La gran interdependencia entre países, de los más variados grados de desarrollo -signo creciente de nuestro tiempo- hace pensar que gran parte de estas innovaciones tecnológicas llegarán pronto, si es que no han llegado ya, a los sistemas educativos de América Latina y el Caribe y a los subsistemas de administración educativa, los cuales deberán responder eficientemente a los desafíos que esta explosión tecnológica les está planteando.



Los logros fundamentales de la administración de los sistemas educativos, aparecen en la regionalización de la educación en América Latina.<sup>8/</sup>

En la implementación de los programas de regionalización educativa, la administración del sistema educativo ha sido un aspecto bajo consideración prioritaria. Algunos países han concebido la regionalización como un proceso de administración que delimita espacios para atender asuntos educativos de acuerdo a las necesidades y características peculiares de cada región.

Por otro lado, los sistemas educativos no han estado al margen de la adopción y adaptación de técnicas modernas de administración en el manejo de sus asuntos.

Durante las últimas décadas han ocurrido cambios importantes en la teoría y en la práctica de la administración y de la gestión. Las Ciencias de la Conducta han hecho posible el estudio de la motivación, de las actitudes, de la participación individual y colectiva y de las necesidades humanas en la organización.

La Teoría de los Sistemas Generales y el Análisis Sistémico han dado pautas para sistematizar el funcionamiento de las organizaciones, para fortalecer los sustentos de los mecanismos y técnicas de control, para introducir el concepto de "retroalimentación" y nos han acostumbrado a concebir a las organizaciones como entes que interactúan con otros sistemas o que forman parte de sistemas de mayor cobertura.

La Programación por redes (PERT-CPM), la Investigación de Operaciones, las técnicas de programación y control presupuestario (PPBS), la Dirección por Objetivos, el Desarrollo Organizacional, el Cambio Organizacional Planificado, los Análisis Beneficio-Costo y Eficacia-Costo son materias e instrumentos que han abierto nuevas posibilidades en la administración de los sistemas educativos y en algunos países se han utilizado como modelos de trabajo administrativo.

#### V. OBSTACULOS A VENCER Y FORMAS DE ABORDARLOS

Hay trabas, dificultades y riesgos que se encuentran cuando se implementan programas innovadores en administración educativa; pero tales obstáculos constituyen a su vez fuente de desafíos y necesidades para innovaciones más audaces y creativas. La implementación de programas innovadores en administración educativa encuentra las siguientes limitaciones:

---

-8. Ver: "Estudio Comparativo de Experiencia de Regionalización Educativa en América Latina", La Educación - Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, No. 93, año XXVII, pp. 100-137.

- (1) Las comunicaciones entre los distintos niveles organizacionales de los sistemas educativos (nacional, regional y local) y al interior de cada uno de dichos niveles no siempre son fluidas y ordenadas.
- (2) La reducción de la capacidad financiera de los sistemas educativos, debido al proceso inflacionario y recesivo de las economías latinoamericanas, hace difícil la asignación suficiente de recursos para apoyar el desarrollo educativo.
- (3) La deficiente capacitación gerencial en algunos niveles directivos de los sistemas educativos obstaculizan la adopción de técnicas modernas y eficaces de administración educativa.
- (4) Las estructuras centralizadas, con altos grados de inercia, se resisten a dar paso a esquemas administrativos desconcentrados, descentralizados, nuclearizados o regionalizados.
- (5) La administración educativa coloca, con frecuencia, mucho énfasis en lo tecnocrático y burocrático, en detrimento de lo sustantivo de la educación.
- (6) La descoordinación de organismos de niveles y modalidades diferentes, al interior de los sistemas educativos y del sector educativo con otros sectores es un hecho común. Por ejemplo, un núcleo no coordina con un distrito escolar o región; una región no coordina con las instancias nacionales; el Ministerio de Educación no coordina con el Ministerio de Trabajo en programas de interés común.

Los obstáculos mencionados arriba, permiten sugerir algunas formas de abordarlos. La regionalización debe fortalecerse ampliando su cobertura y profundizando su adecuación a las regiones correspondientes; la administración deberá ser más desconcentrada y preferiblemente, descentralizada; los procedimientos de fijación de metas, rendición de cuentas y evaluaciones de desempeños deberán ser más participativos.

La capacitación, sobre todo en materia de gestión, del personal al servicio de los sistemas educativos deberá ser permanente y consustancial al desarrollo del personal y a su servicio de carrera.

El sector educativo debe ensayar prácticas de coordinación interinstitucional a través de la organización de programas integrados en los cuales concurren diversos entes públicos para abordar un problema prioritario del desarrollo nacional.

La administración financiera debe buscar formas de trabajo que optimicen la utilización de los recursos a través de innovaciones administrativas que mejoren la eficiencia del sistema educativo, disminuyendo los costos unitarios de las operaciones y de los recursos materiales.

## VI. ALGUNOS EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS POSITIVAS EN AMERICA LATINA

Es posible reseñar gran cantidad de experiencias en los sistemas educativos de América Latina, que pueden considerarse con elementos innovadores en materia de administración educacional. El PREDE y su acción de estímulo, ha hecho posible algunas de ellas que, como una muestra seleccionada, se presentan en este trabajo. En Colombia, en el Departamento de Risaralda, ha funcionado una experiencia de planificación y administración participativa que ha buscado el mejoramiento cualitativo de una parte del sistema educativo; en Chile se han diseñado modelos para el funcionamiento de las escuelas básicas urbanas; en los seis países centroamericanos ha funcionado un proyecto multinacional que, como uno de sus propósitos, busca generar metodologías para que las escuelas adopten tipos de organización y administración que faciliten la participación y la obtención de metas de mejoramiento de las escuelas.

Estos ejemplos se presentan como una muestra de lo que es posible en materia de cooperación internacional para beneficio del mejoramiento de la administración de los sistemas educativos.

### Colombia: Experiencias de Gestión Participativa

Entre 1979 y 1980 la "Asociación Educación Hoy", de Colombia, desarrolló una experiencia de "Prevención Comunitaria del Fracaso Escolar" conocida como el "Proyecto Atajo". Después, y con base en dicho proyecto, una experiencia similar comenzó a operarse, para Colombia, dentro del ámbito institucional del Proyecto Multinacional de Desarrollo de Sistemas Nacionales de Capacitación de Docentes, (PROMULCAD) que es un proyecto del PREDE.

Fue así como, haciendo uso de esquemas de gestión participativa, se ha desarrollado una experiencia de prevención del fracaso escolar en tres núcleos de desarrollo educativo del Departamento de Risaralda. La experiencia ha permitido ensayar y validar metodologías de desarrollo educativo que pueden extrapolarse a otros departamentos del país y a otros países.

El Proyecto Atajo, que sirvió de semilla conceptual para la experiencia que se comenta, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- "- Es posible modificar la actuación de los maestros en el aula, orientándola hacia la remoción de factores de fracaso escolar.
- Es necesario desarrollar una conceptualización más sólida de la capacitación de docentes, que incluya PRINCIPIOS DE EDUCACION DE ADULTOS y de la EDUCACION PERMANENTE.

La Capacitación debe buscar alternativas para incidir efectivamente en el aumento de la eficiencia interna del sistema escolar.

En los procesos de capacitación que tienden a profesionalizar a los usuarios, es necesario desarrollar la educación en el uso de información científica, que les ponga en contacto con las evidencias acumuladas por la investigación científica en educación, que los provea de alternativas para resolver problemas en su campo de actuación con altas probabilidades de éxito.

- La convocación profesional de los maestros y en general de los agentes educativos, a partir de una genuina búsqueda para resolver problemas, conduce a que éstos participen sin ningún otro interés que el de prestar un servicio social más eficaz al estar en capacidad de efectuar modos de enfrentar problemas. (La experiencia del Proyecto ATAJO, desmitificó la creencia de que los maestros sólo reciben capacitación por la bonificación que ésta representa, en cuanto obtención de créditos para el ascenso en el escalafón.)" 9/

A partir del Proyecto ATAJO y del examen de la situación vigente en Colombia, en cuanto a la eficiencia interna del sistema educativo, se tomó la decisión de desarrollar una experiencia similar en el contexto de un proyecto de PREDE, que proveyó recursos y esquemas de cooperación internacional para llevar adelante dicha experiencia.

La concepción del proyecto que contuvo la experiencia arriba citada descansó en varios supuestos, entre los cuales se destacan dos:

- "- Proyectos que intenten incidir en el nivel de eficiencia del sistema escolar deben enraizarse en las comunidades. Es decir, proyectos que busquen afectar el sistema escolar tendrán que ser ejecutados donde son realmente necesitados, es decir, entre las comunidades donde el nivel de eficiencia del sistema es bajo y para no generar lazos de dependencia, deberán tener como su fundamento la DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.
- El enraizamiento en las comunidades se inicia con la planificación participada tanto en las metas, como de las estrategias que se desarrollarán; a fin de promover la autogestión en la base como la única alternativa para la apropiación de procesos que incidan en la eficiencia interna del sistema." 10/

Los supuestos mencionados ubican a esta experiencia como generadora de metodologías y de pruebas de la validez de conceptos estrechamente relacionados con la administración educacional. En efecto, fundamentar

9. PROMULCAD, "Una Experiencia de Prevención del Fracaso Escolar", Colombia: Dirección General de Capacitación y Perfeccionamiento Docente, Currículo y Medios Educativos, Ministerio de Educación Nacional, 1983.

10. Ibid.

la experiencia en una descentralización administrativa y buscar la autogestión en la base, para mejorar la eficiencia interna del sistema, son dos ideas innovadoras de mucha utilidad para el desarrollo de una administración educacional al servicio del cambio positivo en la educación.

La experiencia llevada a cabo en estos tres núcleos de desarrollo educativo del Departamento de Risaralda (Dosquebradas, Marsella y Belén de Umbría) arrojó, al cabo de dos años, resultados cuantitativos y cualitativos.<sup>11/</sup>

Desde el punto de vista cuantitativo la repitencia disminuyó en todos los núcleos participantes; desde el punto de vista cualitativo han quedado validados algunos procesos tales como la formulación participativa de metas y el uso de información científica por los maestros. Dichos procesos han sido probados y han dado resultados positivos para el mejoramiento de la gestión educativa y de la eficiencia interna de los sistemas educativos.

#### Centroamérica: Investigación para la Acción y la Obtención de Logros

En 1981, como iniciativa propiciada por la Coordinación Técnica del Centro Multinacional de Investigaciones Educativas (CEMIE), proyecto del PREDE con sede en Costa Rica, los ministerios de educación centroamericanos comenzaron a concebir un conjunto de actividades orientadas a "evaluar en forma sistemática los logros que se van obteniendo" en los sistemas educativos. Esta idea inicial dio origen al Proyecto Multinacional de Investigación Evaluativa de Logros de los Sistemas Educativos, conocido por sus siglas PIELSE. Los países participantes en el proyecto fueron, inicialmente, los seis del istmo centroamericano: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Actualmente, el proyecto comienza a desarrollar actividades en otros dos países fuera de la región centroamericana: República Dominicana y Ecuador.

Desde un principio se consideró que las áreas comunes de los países centroamericanos, en materia educativa, permitirían una actividad multinacional. Un Especialista del PREDE, el doctor Pedro Lafourcade, fue determinante en la concepción de proyecto y él ha sido quien ha facilitado las labores de coordinación, asistencia técnica y cooperación entre países para las actividades del PIELSE.<sup>12/</sup>

11. Entre los muchos profesionales que han concebido estas experiencias y las han llevado a cabo se pueden mencionar, Angela María Estrada Mesa, Germán Vargas Guillén, Luz Stella Ríos Patiño, Arnaldo Aristizabal y Bernardo Toro; el organismo colombiano que los ha apoyado es la Dirección General de Capacitación y Perfeccionamiento Docente, Currículo y Medios Educativos, del Ministerio de Educación Nacional.

12. El Especialista Pedro Lafourcade se encuentra actualmente (noviembre de 1984) como Asesor de la Dirección Nacional de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación de Panamá y tiene a su cargo la asistencia técnica directa del PIELSE.

Aunque, desde sus inicios, el proyecto contempló la necesidad de que cada país participante mantuviera sus "modalidades nacionales" y expresara sus objetivos específicos, es posible enunciar un objetivo general del PIELSE con tres elementos fundamentales.

El objetivo general del PIELSE es generar metodologías adecuadas para:

- i. Determinar el grado de logro estudiantil alcanzado en algunas materias consideradas fundamentales (Matemática, Idioma Español, Ciencias naturales, Estudios Sociales).
- ii. Evaluar en qué grado el sistema educativo prepara al alumno (le da habilitaciones) para (a) las exigencias cotidianas; (b) un desempeño ocupacional y (c) profundizar conocimientos.
- iii. Contribuir a la determinación de criterios que orienten la toma de decisiones en materia educativa, por parte de los ministerios de educación, en relación a la calidad de la enseñanza y los contenidos curriculares.

Lo interesante de este proyecto es que sus metodologías, contenidos y metas se conciben por medio de investigaciones participativas y con el propósito de generar metodologías adecuadas para que las escuelas hagan un autoexamen de su desempeño, fijen sus propias metas de desarrollo y determinen el tipo de organización que facilite el cumplimiento de dichas metas para la obtención de logros.

El campo de acción del PIELSE ha sido el nivel de Educación Básica (Primaria y Media). En cada país se ha trabajado con una muestra de Departamentos o Provincias y dentro de tales divisiones político-administrativas se ha actuado con una muestra seleccionada de escuelas.

La intención de los propulsores del Proyecto es expandir su alcance, hasta obtener una cobertura nacional en todos los niveles del sistema educativo, y obtener su institucionalización, consolidando una Unidad del Ministerio de Educación que se encargue, con recursos nacionales, de trabajar por los objetivos permanentes que se deriven del proyecto y que desarrollen la gestión de las escuelas para mejorar los logros del sistema educativo.

El PIELSE tiene tres fases fundamentales de su desarrollo. El grado de avance en cada una de ellas varía de país a país. La primera fase sirve para que cada escuela participante se informe de los niveles de logro alcanzados por sus alumnos, en el conjunto de objetivos seleccionados para la experiencia; la segunda fase sirve para generar metodologías útiles para determinar causas de logros de bajo nivel y proponer formas de superar deficiencias que impiden la obtención de los propósitos del sistema educativo. Es en esta fase que se abordan los temas de mayor interés para la administración educacional, por cuanto se desarrollan y aplican metodologías que permiten la adopción de un tipo de organización que.

facilite la participación plena de todas las partes interesadas en el proceso educativo. La tercera fase sirve para determinar formas de inserción del PIELSE en los sistemas educativos y la expansión de la experiencia a nuevas escuelas. Esta tercera fase es la que se encuentra en vías de iniciación en los países participantes. A estas alturas, los centenares de escuelas y los millares de estudiantes del nivel primario que han participado en la experiencia, han permitido que, por medio del PIELSE, se ensayen metodologías nuevas de cómo operar en las escuelas y para crear mecanismos institucionales que faciliten acciones docentes planeadas grupalmente. Para fines de 1985, esta experiencia del PIELSE estará en condiciones de ofrecer, en forma sistemática, los productos conceptuales y operativos de sus actividades.

#### Chile: Modelo del Funcionamiento de las Escuelas Básicas

En el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas de Chile, se ha trabajado, dentro del ámbito institucional de un proyecto del PREDE, en el análisis de las funciones y procesos típicos que caracterizan las formas de funcionamiento de las escuelas básicas urbanas completas. A partir de este análisis, se ha elaborado un modelo tentativo para describir el funcionamiento de dichas escuelas y se han desarrollado actividades tendientes a adaptar el modelo descriptivo, generado con la participación de las escuelas envueltas, a las características de las escuelas que han sido municipalizadas, de acuerdo a los planes de ordenamiento del sistema educativo que se han introducido en el país.

La acción del Centro de Perfeccionamiento "Lo Barnechea", en el contexto del proyecto del PREDE que apoya estas actividades (PROMULCAD), se ha orientado "...hacia el problema de cómo perfeccionar el funcionamiento de la unidad educativa, considerando a ésta como una organización social al servicio de finalidades propias de la escuela y en la que se dan una serie de procesos e interrelaciones no siempre óptimos (y en la mayoría de los casos, casi desconocidos). Las finalidades de la escuela serían fundamentalmente, la convivencia; un sentido positivo de la vida y un compromiso con la transferencia del conocimiento."

Este proyecto ha producido materiales valiosos para el estudio y el perfeccionamiento de la gestión educativa, sobre todo de la que se refiere a optimizar y sistematizar la administración de las escuelas, que es una parte importante de la administración educacional.<sup>13/</sup>

13. Ver: Judith Lobos Sandoval, "Adaptación del Modelo Descriptivo del Funcionamiento de las Escuelas Básicas Urbanas Completas a las Características de las Escuelas Municipalizadas", Chile: C.P.E.I.P., 1983.  
Ernesto Schiefelbein y otros, "Análisis de las Funciones y Procesos que permiten caracterizar el Funcionamiento de las Escuelas Básicas Urbanas Completas", Chile: C.P.E.I.P., 1983.

\_\_\_\_\_, "Modelo Tentativo para Describir el Funcionamiento de las Escuelas Básicas Urbanas Completas", Chile: C.P.E.I.P., 1983.

## VII. PROPOSICIONES PARA LA ACCION

Después de haber examinado la problemática global de la administración educacional en América Latina y algunos de los obstáculos a vencer para mejorarla y de haber comentado las posibilidades y realidades de los aportes del PREDE en cuanto a innovaciones en la administración educacional, es oportuno presentar algunos lineamientos para la acción futura en materia de administración educacional.

- (1) El avance tecnológico, sobre todo los microcomputadores y los equipos de comunicaciones, deben ponerse al servicio de la administración de los sistemas educativos. Esto permitirá el perfeccionamiento de la administración educativa (por ejemplo a través de modelos de simulación), la agilización de los procesos administrativos, el mejoramiento de los registros del personal docente y no docente y de los alumnos y sus consecuentes estadísticas, la comunicación de lugares remotos y distantes entre sí, la disminución de la necesidad de reuniones frecuentes entre directivos de alto nivel, el aumento masivo de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Todo este avance tecnológico presenta nuevos desafíos y posibilidades a la administración educacional como estructura, como proceso del sector público y como disciplina académica.
- (2) Todo el instrumental que a la administración han dado la Teoría de los Sistemas Generales, el enfoque sistémico, las técnicas de programación y control, la Investigación de Operaciones, las Ciencias de la Conducta y otras disciplinas debe ser incorporado, en la medida de lo posible, al estudio y a la práctica de la administración educativa.

A propósito de este instrumental, debe reflexionarse sobre el hecho de que muchas de estas técnicas de gestión y de administración han surgido en el ámbito de las empresas con fines de lucro de países altamente industrializados o en las instituciones militares de estos mismos países. Esto significa que la utilización de tales técnicas en la administración de sistemas educativos de países en vías de desarrollo, debe hacerse después de estudios cuidadosos que permitan hacer ajustes pertinentes a la situación específica en que se aplicarán.

- (3) Es importante considerar al centro educativo o al centro de trabajo (por ejemplo, las oficinas centrales de un ministerio de educación), como el asiento natural de la capacitación en materia de administración educacional. La Teoría de la Contingencia, el Desarrollo Institucional y la Programación para el Mejoramiento del Rendimiento proveen conceptos y técnicas para este fin. (Ver la Bibliografía Básica al final con algunas referencias sobre estos temas.)

- (4) Los métodos para capacitar administradores de la educación deben considerar que, en general, dichos administradores son adultos con formación media y superior y por ello deben utilizarse métodos interactivos, participativos y productivos con trabajos de pequeños grupos, cuando se trate, por ejemplo, de capacitación para resolver problemas de gestión en escuelas, núcleos u oficinas ministeriales. Otros métodos pertinentes y que pueden complementarse con los anteriores son los de aprendizaje auto-dirigido, que pueden usarse cuando se trata de asimilar conocimientos y habilidades comunes a grandes grupos de administradores de la educación.
- (5) El mejoramiento de la práctica administrativa de la educación debe basarse en la resolución de problemas que enfrentan los administradores cuando desempeñan las funciones inherentes a sus cargos administrativos. Estos problemas determinan necesidades de capacitación y orientan programas de desarrollo administrativo. Los problemas de los administradores se convierten así en los pivotes de la capacitación y en la fuente de metodologías propias para capacitar personal y mejorar la administración.
- (6) La formación y capacitación de administradores educativos deben procurar que se doten a éstos del instrumental adecuado para que funjan como "agentes de cambio" en el sistema educativo y auto-dirijan su educación permanente.
- (7) El administrador debe formarse y capacitarse en elaborar planes y programas, en organizar trabajo propio y de otros, en dirigir grupos, en motivar individuos, en ejercer controles, en evaluar potenciales y desempeños, en interactuar con jefes, subalternos y pares, en presentar informes y manejar presupuestos financieros, en interpretar los cambios del contexto; en relacionarse fructíferamente con la comunidad circundante; en saber leer la realidad nacional e interpretar la dinámica social y las relaciones de poder del medio en el cual actúa.
- (8) Las experiencias innovadoras en materia de administración educativa deben compartirse con otros países afines que lo soliciten. Esto puede hacerse por medio de reuniones técnicas, pasantías de intercambio, cooperación horizontal, intercambio de informaciones técnicas y documentos publicados.
- (9) En materia de administración de la educación, la relación del sistema educativo con otros ámbitos del sector público debe servir de fuente de conocimiento y metodologías de trabajo.

Las actividades de mejoramiento de la administración educacional deben contemplar las interrelaciones con otros entes públicos, los programas que requieren coordinación interinstitucional, las relaciones con el organismo contralor público (Contraloría, Corte de Cuentas), con el sistema de planificación nacional y su organismo cabeza, con el sistema de finanzas públicas (Ministerio de Hacienda, Finanzas o Tesoro).

- (10) En la práctica de la administración educacional, debe buscarse, innovativamente, la utilización óptima de los recursos asignados al sector educativo.
- (11) Los procesos de toma de decisiones orientados a mejorar la administración educacional deben basarse en la utilización de la informática y de indicadores de estadísticas financieras.

#### VIII. REFLEXIONES FINALES

En los párrafos anteriores se ha visto, en forma global, lo que caracteriza la problemática de la administración educacional en los sistemas educativos de América Latina; cuáles son las necesidades que demandan atención prioritaria a la luz de los acontecimientos recientes de las tendencias regionalizadoras, la expansión de la matrícula y el avance tecnológico. Se ha visto, también, que las posibilidades de mejoramiento de la administración educacional son altas y que, dentro de esquemas de cooperación internacional, como el que provee el PREDE, se puede contribuir a las innovaciones en administración educacional. Es oportuno hacer algunas reflexiones a manera de conclusiones de este breve trabajo.

El cambio en América Latina es deseable y posible en materia de administración educacional. La inclinación del PREDE en favor del mejoramiento de la administración educacional data desde sus orígenes; los proyectos apoyados a lo largo de los últimos años demuestran esta inclinación y ofrecen alternativas metodológicas en favor de innovaciones en la gestión de los sistemas educativos, entendida la innovación no en términos rebuscados sino como el proceso por el cual se introduce un cambio en un ente, para resolver un problema de funcionamiento o mejorar una situación estructural. En el ámbito de la administración, estos cambios se orientan a reducir los costos unitarios de las operaciones o a aumentar la velocidad con que se obtienen resultados pertinentes, adecuados y de buena calidad.

Parece que las perspectivas de innovaciones administrativas previsibles, pueden agruparse en dos grandes categorías: las que sucederán al interior de las escuelas y las que deberán suceder en instancias de mayor cobertura, como los distritos, los núcleos, las regiones y el sistema educativo en su totalidad.

En ambas categorías podrá utilizarse todo el instrumental que, en el campo de la gestión, se ha ido acumulando y mejorando en las últimas tres décadas.

Cuando se trate de generar o reforzar la capacidad de los sistemas educativos, habida cuenta de que hay en el país un clima propicio para la iniciativa y la innovación y para hacer un uso eficaz de recursos humanos, financieros y materiales en pos de metas de rendimiento, será muy útil recurrir a las metodologías e instrumentos del Desarrollo Institucional,<sup>14/</sup> que permiten acrecentar la habilidad de los sistemas organizacionales para formular objetivos de desarrollo y determinar las formas de obtenerlos y, sobre todo, que facilitan el mejoramiento cualitativo de las organizaciones en la capacidad para cumplir metas en forma eficaz y con óptima eficiencia. Otro instrumental adecuado en estos casos es el que, bajo el nombre genérico de "Programación para el Mejoramiento del Rendimiento", apareció, en la década de los 1970's, para mejorar la administración de las entidades públicas.<sup>15/</sup>

Cuando se trate de aumentar la eficacia y la iniciativa de las escuelas será muy útil recurrir a las experiencias acumuladas en la llamada Pedagogía Institucional.<sup>16/</sup> Por otro lado, la no-directividad de la que habla Carl Rogers,<sup>17/</sup> es extensiva a las organizaciones escolares cuando se desea propiciarles formas de trabajo que respeten sus peculiaridades como instituciones socio-culturales, en un contexto y en un momento dado. Estos conceptos y métodos no directivos, propios de la Pedagogía Institucional, reforzados con la Teoría de la Contingencia<sup>18/</sup> o situacional, en administración, proveerán el marco de referencia adecuado para fomentar el desarrollo autodirigido y vivencial de los establecimientos escolares que, por este medio, encontrarán significado especial y propio a lo que realicen en beneficio de las comunidades en las cuales se desenvuelven. Es así como lo que es bueno para los seres humanos individuales, podrá aplicarse a las organizaciones escolares que, en forma participativa, adquirirán compromisos de metas a cumplir y autodirigirán sus acciones en la búsqueda de tales metas pertinentes para las poblaciones que atiendan. La base y raíz del sistema educativo es la escuela; es ahí donde se desarrolla -o se debe desarrollar- la organización efectiva del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, razón de ser de todo sistema educativo; por eso es que, prioritariamente, la administración educacional debe insistir en buscar formas de perfeccionar el funcionamiento de las unidades o centros educativos: las escuelas.

14. W. Blase, Institution Building: A Source Book, USA: Sage Publications, 1973.

15. United Nations, Practical Guide for Improving the Performance of Public Organizations by Programming, USA: UNO, 1978.

16. Michel Lobrot, Pedagogía Institucional, Argentina: Humanitas, 1974.

17. Carl Rogers, Freedom to Learn, USA: Merrit, 1969.

18. Fred Luthans, Op.Cit.

Los puntos de contacto de la teoría y la práctica de la gestión en general y los procesos educativos, permiten ser optimistas en cuanto a las posibilidades de innovaciones administrativas en los sistemas educativos. En efecto, los maestros a veces sin percatarse, son administradores natos; ellos realizan en el aula un proceso de gestión en pequeña escala. Por otro lado, como se ha visto arriba, la teoría de gestión moderna se asienta en conceptos de Psicología y de estrategias educativas para mejorar el funcionamiento administrativo. Esta situación debe aprovecharse en beneficio del desarrollo administrativo de las escuelas y de todo el sistema educativo.

Es dentro del marco de las reflexiones enunciadas que se pueden concebir perspectivas realistas, desafiantes y promisorias para mejorar la administración de los sistemas educativos de América Latina.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Bennis, Warren G., Organization Development: Its Nature, Origins, Prospects, USA: The MIT Press, 1966.
- Blase, W., Institution Building: A Source Book, USA: Sage Publications, 1973.
- Combs, Arthur W., et al. Perceptual Psychology, USA: Harper and Row, 1976.
- Eston, Joseph W., (ed.), Institution Building and Development, USA: Sage Publications, 1972.
- Giecold, William C., Management by Objectives. A Self-Instructional Approach, Volume II Objective Setting and the MBO Process, USA: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- Gulick, Luther, "Notes on the Theory of Organization", en Luther Gulick, Lyndall Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, USA: Institute of Public Administration, 1937.
- Lobos Sandoval, Judith, "Adaptación del Modelo Descriptivo del Funcionamiento de las Escuelas Básicas Urbanas Completas a las Características de las Escuelas Municipalizadas", Chile: C.P.E.I.P., 1983.
- Lobrot, Michel, Pedagogía Institucional, Argentina: Humanitas, 1974.
- Luthans, Fred, Introduction to Management. A Contingency Approach, USA: McGraw-Hill, Inc., 1976.
- McGregor, Douglas, Leadership and Motivation, USA: The MIT Press, 1966.
- \_\_\_\_\_, The Professional Manager, USA: McGraw-Hill, 1967.
- Mintzberg, Henry, The Nature of Managerial Work, USA: Harper and Row, 1973.
- Organización de los Estados Americanos, "Estudio Comparativo de Experiencias de Regionalización Educativa en América Latina", La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, Número 93, Año XXVII, pp. 100-137.
- Organización de los Estados Americanos, "La Administración de la Educación en América Latina", OEA/Ser.J/IX CEPDIECC/doc.87, 10 noviembre 1972.
- PROMULCAD, "Una Experiencia de Prevención del Fracaso Escolar", Colombia: Dirección General Capacitación y Perfeccionamiento Docente, Currículo y Medios Educativos, Ministerio de Educación Nacional, 1983.
- Rogers, Carl R., Freedom to Learn, USA: Merril, 1969.
- \_\_\_\_\_, "Significant Aspects of Client-Centered Therapy", American Psychologist, Number 1, 1946, pp. 415-422.
- Schiefelbein, Ernesto, y otros, "Análisis de las Funciones y Procesos que Permiten Caracterizar el Funcionamiento de las Escuelas Básicas Urbanas Completas", Chile: C.P.E.I.P., 1983.
- \_\_\_\_\_, "Modelo Tentativo para Describir el Funcionamiento de las Escuelas Básicas Urbanas Completas", Chile: C.P.E.I.P., 1983.
- United Nations, Practical Guide for Improving the Performance of Public Organizations by Programming, USA: Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Organization, 1978.
- Vasquez, Aida y Fernando Oury, Hacia la Pedagogía del Siglo XX, México: Siglo XXI, 1974.
- Zaltman, Gerald (Ed.), Management Principles for Non-profit Agencies and Organizations, USA: American Management Association, 1979.