

# LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

## EN SECUNDARIAS TÉCNICAS DE LA CDMX: UNA MIRADA A LAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS

**Francisco Javier Sánchez Magno**

magnofjsm@gmail.com

Seminario Taller de Formación en  
y para la Investigación Educativa

STFIE

Instituto Politécnico Nacional IPN

Escuela Superior de Comercio y Administración

Campus Santo Tomas

(ESCA-STO)

### **Resumen**

El presente reporte de investigación da cuenta de las prácticas de gestión pedagógica que ejercen directoras y directores de escuelas secundarias técnicas en la Ciudad de México, esto con el propósito de recuperar experiencias efectivas, retroalimentar y mejorar el aprovechamiento de los estudiantes. El concepto de gestión pedagógica se construyó con Ezpeleta (1996), Tedesco (1999), Aguerrondo (2007), Casassus (2000), Pozner (2000) y Álvarez y Topete (2011) mismos dieron lugar a una interpretación específica para esta investigación. La ruta metodológica se orientó en el método cualitativo, basada en la lógica fenomenológica-hermenéutica para los estudios sociales (Husserl, 1982), se hizo una selección no probabilística y a través de la entrevista en profundidad se recabo la información. Se utilizó el software informático ATLAS.ti versión 7.5. para la sistematización. Algunos de los hallazgos muestran que existe un importante trabajo de los y las directoras en relación con sus prácticas de gestión pedagógica; el interés por acompañar al docente y la búsqueda por mejorar los resultados de los indicadores educativos. A manera de conclusión se define una ausencia de canales formales de colaboración por lo que se propone la construcción de redes de colaboración entre pares y aprovechar las recomendaciones obtenidas por esta investigación.

**Palabras clave:** Educación secundaria, Directoras y directores, gestión pedagógica, colaboración, mejora educativa.

**Abstrac:** This research report gives an account of the pedagogical management practices exercised by principals and directors of technical secondary schools in Mexico City, with the purpose of recovering effective experiences, providing feedback and improving student achievement. The concept of pedagogical management was built with Ezpeleta (1996), Tedesco (1999), Aguerrondo (2007), Casassus (2000), Pozner (2000) and Álvarez and Topete (2011), which gave rise to a specific interpretation for this research. The methodological route was oriented in the qualitative method, based on the phenomenological-hermeneutical logic for social studies (Husserl, 1982), a non-probabilistic selection was made and through the in-depth interview the information was collected. IT software ATLAS.ti version 7.5 was used. for the systematization. Some of the findings show that there is an important work of the directors in relation to their pedagogical management practices; the interest to accompany the teacher and the search to improve the results of the educational indicators. In conclusion, an absence of formal collaboration channels is defined, which is why it is proposed to build peer collaboration networks and take advantage of the recommendations obtained by this research.

**Key words:** Secondary education, Directors, pedagogical management, collaboration, educational improvement.

## **Introducción**

La educación pública en México ha jugado y juega un papel central en la configuración del Estado mexicano, dicha vinculación nos obliga a ampliar la mirada para buscar respuestas que atiendan las distintas circunstancias y problemáticas expuestas en el ámbito educativo.

De tal manera que podemos identificar que en las primeras décadas del siglo XXI, la sociedad mexicana transcurre por dinámicas económicas, políticas y sociales importadas por los procesos de globalización económica mundial, debido a esto, el sector educativo y en concreto el quehacer educativo, experimenta distintas transformaciones y adecuaciones a través de las políticas educativas y con esto quedar en sintonía con el ritmo del libre mercado.

Para el caso específico de la educación básica y como parte de las dinámicas que surgen en la región de América Latina para subsanar los vacíos que dejan las políticas educativas se adoptó la gestión educativa como un nuevo paradigma emergente con el cual se busca la mejora educativa centrando la atención en la organización escolar como elemento detonante para dicho propósito.

En este sentido y de acuerdo con Casassus (2000) “La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro”, lo que nos da la pauta para considerar que la configuración del nuevo paradigma de gestión se puede distinguir como resultado de la evolución del proceso administrativo clásico propuesto por H. Fayol y F. Taylor y como respuesta de los sistemas educativos ante el desafío de contar con un nuevo enfoque desde la perspectiva de la gestión educativa que coadyuve en la atención a las distintas problemáticas prevalecientes en la región.

Por tal consecuencia las comunidades educativas de los centros escolares de nivel básico enfrentan un importante desafío por llenar los vacíos que las reformas educativas no han logrado alcanzar y como respuesta a ello aprovechar todas las posibilidades existentes que se orienten a resolver las problemáticas derivadas del contexto.

Con este propósito y en congruencia con lo antes mencionado esta investigación centra la atención en uno de los principales actores educativos que participan en los centros escolares, las directoras y los directores de escuela se distinguen como protagonistas en los procesos de mejora de los niveles de enseñanza y aprendizaje.

Por lo anterior es necesario posicionar el nuevo paradigma de gestión educativa como posibilidad de intervenir desde el interior de los centros escolares a través de los propios actores educativos, identificando que

uno de los enfoques que soportan a la gestión se da a partir de recuperar las mismas experiencias exitosas concretas, (Casassus, 2000) y teniendo al estudiante como actor principal.

Considerando esto y tomando como fundamento lo propuesto en la Declaración Mundial Educación para Todos firmada por México en la convención educativa celebrada en Jomtien, Tailandia en 1990, misma que advierte que ante los altos índices de rezago educativo en grandes regiones a nivel mundial:

Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje exige algo más que una renovación del compromiso con la educación básica en su estado actual. Lo que se requiere es una “visión ampliada” que vaya más allá de los recursos actuales, las estructuras institucionales, los planes de estudios y los sistemas tradicionales de instrucción, tomando como base lo mejor de las prácticas en uso. (UNESCO, 1990)

Esta declaración sienta las bases para anclar la pertinencia de esta investigación, misma que centrar su propuesta en atender los procesos de la gestión pedagógica en los centros escolares, distinguiendo la figura de los y las directas como uno de los personajes principales en la configuración de nuevas realidades con acciones que se encuentran dentro del alcance de sus manos y que dentro del marco normativo institucional, es decir dichas acciones no necesitan de la tutela de la política educativa para buscar la mejora educativa.

### **¿Cómo entender la Gestión Pedagógica en esta investigación?**

Una vez que se ha revisado los distintos planteamientos teóricos y conceptuales sobre la gestión, la gestión educativa, la gestión pedagógica, el liderazgo y sobre la importancia en el aprendizaje y con la intención de orientar el camino de esta investigación, es oportuno identificar que la gestión es el resultado, es una evolución del proceso administrativo clásico, que además rescata los elementos técnicos de la administración clásica y las proyecta a una dimensión que necesariamente transcurre por la conciencia, el razonamiento, la imaginación, la inteligencia y la creatividad del sujeto, es decir, pasa necesariamente por un tratamiento que va de los elementos técnico de la organización escolar y los conduce hacia un tratamiento que exige el involucramiento de las capacidades humanas y profesionales.

En este sentido identificamos que las prácticas de gestión pedagógica son llevadas a cabo por los distintos actores educativos, en el ámbito de su competencia, y que tienen como propósito sustantivo cumplir con el mandato educativo universal que es el aprendizaje del estudiante.

De tal manera que los y las directoras emplean su iniciativa, creatividad e inteligencia y para construir estrategias de acción y llevarlas a la práctica, dentro del marco normativo institucional que sostiene la labor educativa, y de esta manera alcanzar los propósitos educativos establecidos para la educación secundaria.

Dichas acciones que nacen desde la dimensión ontológica del sujeto representan el valor fundamental para esta investigación por lo que se considera necesario identificarlas de primera fuente y llevarlas a un escenario de colaboración entre pares como una estrategia que busca la mejora del aprendizaje de los estudiantes específicamente.

### **Estrategia metodológica**

En este apartado se describe el camino sistemático por el cual transcurrió esta investigación a lo largo de tres momentos por los que transcurrió: la primera etapa consistió en la investigación documental para la construcción de aspectos teóricos mismos que propiciaron el andamiaje conceptual sobre el objeto de estudio propuesto.

Distinguimos la segunda etapa en el momento en que se dio el trabajo de campo cuya finalidad es trasladar al investigador al sitio y con los sujetos de estudio que aportarán la información necesaria en torno al tema de investigación, para este caso los sujetos informantes fueron directoras y directores de escuelas secundarias técnicas en la Ciudad de México; por último, la tercera etapa tiene que ver con el procesamiento de la información obtenida, el análisis de la misma y las construcción de las conclusiones.

Esta investigación se construyó desde la perspectiva del método cualitativo y en congruencia de con la configuración de sus propósitos se inserta dentro de la metodología fenomenológica-hermenéutica de los estudios sociales, misma que de acuerdo con Aguirre (2012) “El método fenomenológico contribuye, de modo privilegiado, al conocimiento de realidades escolares, en especial, a las vivencias de los actores del proceso formativo.”

Ahora bien, de acuerdo con el diseño y enfoque de esta investigación, para la recolección de la información se determinó que fuera a través de la entrevista en profundidad y con el apoyo de un guion semi-estructurado se indagara de primera fuente entre el investigador y el sujeto informante y además con la intención de no perder detalles importantes durante la conversación se hizo uso la audio grabación como instrumento técnico de apoyo para la investigación. Coincidiendo con Robles (2012), señala que en esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, debido a que explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, sobre la información de interés para los fines de la investigación.

Por su parte con el auxilio de el guion semiestructurado se trazaron preguntas de acuerdo con las variables identificadas en la pregunta central de investigación: prácticas de gestión escolar y su relación con los niveles de logro de los estudiantes, asimismo se indaga sobre los sistemas de colaboración entre pares, la vinculación que existe, a partir de las prácticas de gestión pedagógica y por último se solicitó la recomendación de alguna de las

prácticas de gestión pedagógica que le haya sido útil en los centros escolares y que tengan la viabilidad de ser replicada.

Como ya se mencionó la selección de los sujetos informantes se centró en directoras y directores de Escuelas Secundarias Técnicas cuya condición para ser considerado como sujetos informantes clave es que hayan sido participes del ejercicio del PLANEA 2016 y de acuerdo a los criterios de la selección solamente se considera el turno matutino.

La selección no probabilística de informantes clave, coincidiendo con Hernández Sampieri (2006) dice que “la muestra en el proceso cualitativo, es un *grupo* de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativa del universo o población que se estudia.”

El criterio principal para la selección de sujetos informantes, de entre un universo de 119 escuelas de esta modalidad educativa, lo define los resultados de la prueba PLANEA 2016, de donde ubicamos a las 3 escuelas con más altos índices de logro de los estudiantes, así como las 3 escuelas que registran los índices más bajos en las asignaturas de Español y Matemáticas, de acuerdo con las siguientes gráficas, tomando en cuenta que esta prueba únicamente se aplica a estudiantes de tercer grado y solamente se consideran las asignaturas señaladas, situación que además colaboró para delimitar los alcances de la investigación.

**Tabla 1:** Resultados PLANEA 2016, Escuelas Secundarias Técnicas en la Ciudad de México. (Escuelas que obtuvieron los índices más altos de logro)

Escuela	Zona	Turno	% Esp. (III-IV)	% Mat. (III-IV)	Total
43	IV	Mat	69.5	64.2	<b>66.8</b>
98	II	Com	58.4	72.2	<b>65.3</b>
30	II	Mat	63.8	63.9	<b>63.8</b>

**Fuente:** Elaboración propia con los resultados de PLANEA 2016.

**Tabla 2:** Resultados PLANEA 2016, Escuelas Secundarias Técnicas en la Ciudad de México. (Escuelas que obtuvieron los índices más bajos de logro)

Escuela	Zon	Turno	% Esp. (I-II)	% Mat. (I-II)	Tota l
115	III	Mat	85.1	94.8	<b>89.9</b>
85	II	Mat	82.7	94.5	<b>88.6</b>
33	III	Comp	85.2	90	<b>87.6</b>

**Fuente:** (Ibíd.)

De tal manera que de acuerdo con PLANEA 2016, las escuelas con más altos resultados en las áreas tanto de Español como Matemáticas, sumando los niveles III-Bueno y IV-Excelente, son las escuelas secundarias 43, 98 y 30 respectivamente.

Las escuelas que registran los índices más bajos en las áreas tanto de español como de matemáticas, sumando los niveles I-Insuficiente y II-Elemental, son las escuelas 115, 85 y 33 respectivamente.

Una vez recopilada la información, fue necesario hacer uso de un software informático que permitiera el procesamiento y la sistematización de los discursos emitidos por los sujetos informantes y a través del enfoque cualitativo permitiera llevar a cabo la presentación y el análisis de los hallazgos, por tal motivo se decidió utilizar ATLAS. ti V-7.5.

## **Resultados**

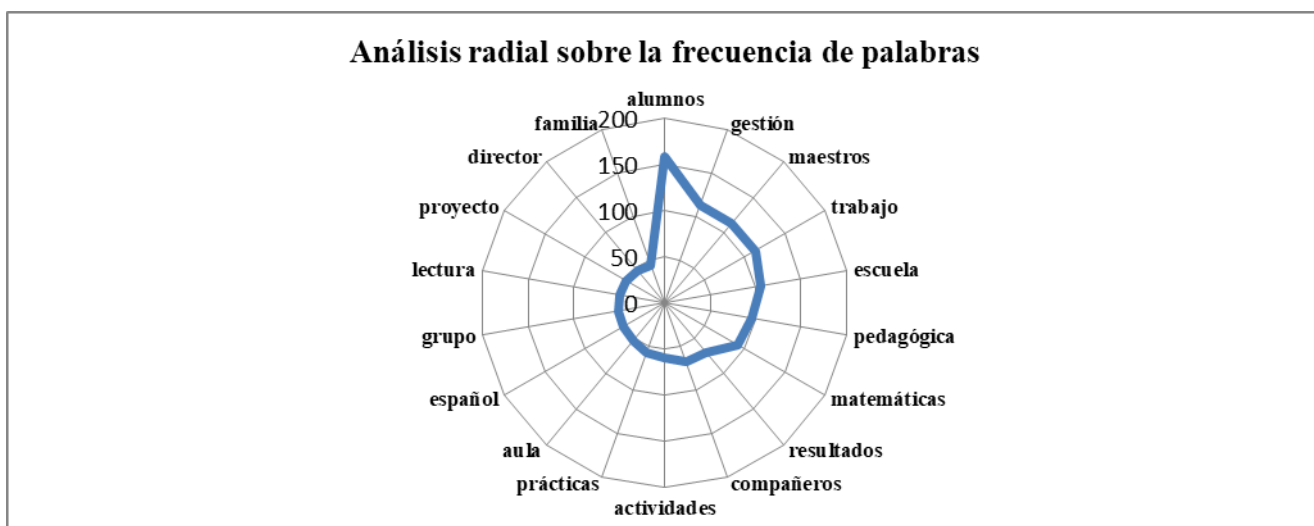
Como primer elemento a destacar se encontró la voluntad positiva de las autoridades educativas de la DGEST, para llevar a cabo esta investigación y provocar investigaciones que sumen a la mejora de los procesos educativos de las escuelas, de igual manera se encontró una buena disposición con los directores, quienes brindaron todas las facilidades para acceder a las entrevistas.

De tal manera que podemos dar cuenta de que las entrevistas se llevaron a cabo de acuerdo con una agenda, dado que la única solicitud que las autoridades educativa tuvieron para con el investigador fue que no se distrajeran los tiempos destinados a las principales actividades educativas de los actores solicitados, por

consecuencia la agenda tubo la necesidad de ajustarse en distintos momentos a reprogramación para quedar de conformidad con los tiempos disponibles de los directores.

En lo que corresponde al momento de sistematización, una vez que se realizó la transcripción de las audio-grabaciones las entrevistas se concentraron en archivos de texto electrónico y de esta manera se inició el procesamiento a través de ATLAS.ti. En la siguiente gráfica se expone un ejercicio que ofrece el programa el cual hace referencia a la frecuencia de palabras que contienen las entrevistas, es decir, las palabras que más se mencionan son las que se muestran en la gráfica con lo que se posibilita generar una primer idea de los temas centrales alrededor del objeto de estudio.

**Gráfica 3:** *Frecuencia de palabras en las entrevistas*



**Fuente:** ATLAS.ti

De acuerdo con lo anterior, se observa que la palabra con mayor frecuencia en el discurso tanto de directores como docentes es “alumno” por lo que es posible identificar la importancia que tiene para estos actores educativos que mantienen como tema central al alumno en su discurso, por otro lado, también se distingue la palabra “gestión” lo que da cuenta del tema a través del cual giraron las conversaciones, de la misma forma se encuentra con alta recurrencia la palabra “docentes” lo que infiere que este actor educativo juega un papel central dentro de “la escuela” y así, cada una de las palabras cobran sentido porque se relacionan y permiten asomarse al núcleo del discurso y pensamiento de los actores educativos.

De igual manera el resto de palabras que registran mayor recurrencia tienen la misma importancia, por ejemplo “pedagógica”, “Matemáticas”, “Español” y “Resultados”, esta relación de palabras orienta al lector sobre el transcurso sobre el cual se dirige el objeto de esta investigación. En el mismo sentido se encuentran las

palabras “Aula”, “Prácticas”, “Director” y “Familia” se encuentra una relación directa con los aprendizajes de los estudiantes desde el seno de la escuela.

Para el caso de esta investigación, la primer pregunta contiene los propósitos centrales aquí planteados, en ese sentido las respuestas obtenidas conformaron la primer red semántica de códigos, en un primer momento distinguiendo lo que corresponde con el tipo de prácticas de gestión pedagógica que ejercen los y las directoras.

**Gráfica 4:** *Prácticas de gestión pedagógica que ejercen directores de las escuelas sujetas a investigación.*



**Fuente:** Atlas.Ti

De acuerdo con la red de códigos que muestra la gráfica 4, quedan expuestos los diferentes tipos de prácticas de gestión pedagógica que actualmente están ejerciendo los directores de las escuelas secundaria técnicas en la Ciudad de México. De igual manera resulta necesario explicar que una vez que se distinguieron los cinco códigos principales, al momento de realizar la separación por familias, lo que resulta es la conformación de nuevos códigos, mismos que representan las diferentes prácticas que, en este caso, llevan a cabo los directores.

Cada código corresponde con la categoría principal y de esta manera es posible distinguir a través de la creación de familias de códigos, teniendo como resultado lo expuesto en la Tabla 5, en donde se distinguen prácticas como “la visita áulica”, “la gestión de personal”, “el acompañamiento docente” y “la planeación institucional” solo por mencionar algunas aleatoriamente.



**Tabla 5:** *Prácticas de gestión pedagógica de directores y recurrencia.*

<b>Prácticas de directores en gestión pedagógica</b>	<b>Recurrencia</b>
<b>1</b> Acompañamiento docente	<b>9</b>
<b>2</b> Actualización y formación continua	<b>7</b>
<b>3</b> Gestión de personal	<b>5</b>
<b>4</b> Revisión de la planeación didáctica docente	<b>4</b>
<b>5</b> Acuerdos con los docentes	<b>3</b>
<b>6</b> Adquisición de materiales didácticos y equipo técnico	<b>3</b>
<b>7</b> Apoyo a los docentes	<b>3</b>
<b>8</b> Apoyo de proyectos de mejora	<b>3</b>
<b>9</b> Campaña de difusión del plantel	<b>2</b>
<b>10</b> Clima organizacional	<b>2</b>
<b>11</b> Comunicación con personal	<b>2</b>
<b>12</b> Vinculación con otras instituciones	<b>2</b>
<b>13</b> Visita áulica	<b>2</b>
<b>14</b> Aplicación de la normatividad	<b>1</b>
<b>15</b> Atención personal a situaciones problemáticas con alumnos	<b>1</b>
<b>16</b> Gestión de recursos	<b>1</b>
<b>17</b> Incremento de la matrícula	<b>1</b>
<b>18</b> Organizar un curso para el examen COMIPEMS	<b>1</b>
<b>19</b> Planeación institucional	<b>1</b>
<b>20</b> Visita a grupos por parte de equipo escolar	<b>1</b>

**Fuente:** *ATLAS.ti*

En la misma Tabla 5, quedan organizadas las prácticas a partir de la recurrencia lo que permite distinguir que por el nivel de recurrencia brindan a cada práctica la característica de ser efectiva al tiempo que un mayor número de directores lleva a cabo, mientras que las prácticas con poca recurrencia son prácticas que están funcionando a partir del contexto específico del centro escolar, por tal motivo todas son importantes.

## **Conclusiones**

El primer elemento que se debe destacar es la disposición tanto de autoridades como de directores por colaborar con esta investigación, en todo momento se encontró voluntad e interés de los actores educativos mencionados por aportar sus consideraciones y en esa medida aportar algo hacia el mejoramiento de los procesos educativos de las escuelas, en ese sentido se visualiza una importante posibilidad para explorar distintas temáticas de estudio teniendo como campo dispuesto el entorno escolar.

De tal modo que, una vez transcurrido el proceso de sistematización y análisis de la información, es posible confrontar con el supuesto teórico planteado para esta investigación así con sus objetivos confirmando que las prácticas de gestión pedagógica representan una importante herramienta para directores de las escuelas

secundarias técnicas en la Ciudad de México en su labor cotidiana frente al desafío de mejorar los índices de logro de los estudiantes, esto se pudo definir a partir de analizar y encontrar un universo variado y diverso de estilos y tipos de prácticas que, a decir de actor, se llevan a cabo les han sido efectivas en el propósito de mejorar las condiciones de aprovechamiento de los estudiantes.

Otro elemento relevante y derivado de lo anterior tiene que ver con que se identificó que el concepto de gestión pedagógica no ha alcanzado a permear entre las comunidades educativas, al menos las sujetas a investigación, en un primer momento los informantes solo se limitaron a identificar actividades relacionadas con el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar por tal motivo se tubo la necesidad de contextualizar al informante sobre el concepto que esta investigación propuso y fue hasta ese momento que todos los informantes se dispusieron a compartir sus experiencias y consideraciones al respecto con mayor confianza.

En relación con el grado de vinculación que existe entre las prácticas de directores y docentes en materia de prácticas de gestión pedagógica encontramos que son escasos los casos que refieren una clara participación del director frente a los docentes por lo que se concluye que este tema es primordial por un lado para efectos de el acompañamiento y la retroalimentación con el docente y por otro lado para fortalecer la figura del director como el líder pedagógico del centro escolar y no solamente como el administrador de la escuela.

Uno de los objetivos que esta investigación se propuso fue indagar sobre el estado que guardan los sistemas de colaboración entre pares que ejercen los actores educativos, se encontró que si existen conformados sistemas de colaboración y que un poco más de la mitad de los actores educativos abordados si participan aportando o recibiendo aportaciones de sus pares; sin embargo, los canales son limitados a partir de casi el 45% de directores y docentes no lo llevan a cabo y los que si lo hacen únicamente ha quedado en términos afinidad o amistad lo que da cuenta que los canales formales se notan ausentes.

De acuerdo con los puntos de vista de los actores educativos, se identifica una coincidencia en que las condiciones socioeconómicas de los contextos están influyendo directamente en el aprovechamiento de los estudiantes, de la misma forma identifican que las políticas del Sistema Educativo lejos de estar provocando mejoras por el contrario son contraproducentes al propósito de mejorar las condiciones de aprovechamiento, por otro lado se observa la confianza que se tiene en los docentes, los directores y en la escuela para alcanzar este fin, de esta manera se consolida la propuesta planteada en esta investigación misma que centra su atención en motivar dinámicas y estrategias que se encuentren al alcance de los actores educativos que participan dentro de la escuela debido a que como ha quedado manifiesto la política educativa esta rebasada.

## **Referencias**

**Aguerrondo**, Inés (2007) Escuelas por el Cambio. Un aporte para la gestión escolar, IPE/UNESCO, Buenos Aires. Recuperado de: [http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/EPC\\_Libro.pdf](http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/EPC_Libro.pdf)

**Álvarez**, I., Topete C. y Abundes A. (2011) El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión, Ponencia, recuperado de: [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1466.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf)

**Casassus**, Juan (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina ( la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), UNESCO, Paris, Tomado de; <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS** (2016), DOF, México, recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150816.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150816.pdf)

**Corbetta**, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social, Madrid, McGraw-Hill.

**Elizondo**, A. (2001). La nueva escuela I: Dirección, liderazgo y gestión escolar, México, Paidós.

**Ezpeleta**, J. (1996). La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. México, CINVESTAV.

**Freire**, S. y Miranda A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE. 64p. Avances de Investigación, 17. Recuperado de: <http://www.grade.org.pe/publicaciones/1357-el-rol-del-director-en-la-escuela-el-liderazgo-pedagogico-y-su-incidencia-sobre-el-rendimiento-academico/>

**Husserl**, Edmund. (1982). La idea de la Fenomenología, FCE, México. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/joyce/idea.pdf>

**Leithwood**, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile, Fundación Chile.

**Morín**, Edgar (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, UNESCO, Francia.

**Ornelas**, C. (Coord.) (2005). Buenas prácticas de educación básica en América Latina, México, Consejo Empresario de América Latina y ILCE.

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA** (2000), Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes, Dakar, recuperado de: [http://campusvirtual.upn.mx/meb/u094/pluginfile.php/2180/mod\\_resource/content/1/M1\\_Bloque1\\_T1/Marco\\_accion\\_Dakar\\_texto.pdf](http://campusvirtual.upn.mx/meb/u094/pluginfile.php/2180/mod_resource/content/1/M1_Bloque1_T1/Marco_accion_Dakar_texto.pdf)

----- (1990), Conferencia mundial de educación para todos, Jomtien, recuperado de: [http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE\\_S.PD](http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PD)

**Pozner**, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, IPE - UNESCO.

**Sandoval**, E. (2000) La trama de la educación secundaria en México: institución, relaciones y saberes, México, Plaza y Valdez.

**Tedesco**, J.C. (1999) Educar en la Sociedad del conocimiento. F.C.E., Buenos Aires.