



## HACIA UNA GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS NORMALES A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES

**José Silva Venegas**  
IESEN "Gral. Lázaro Cárdenas del Río"

**María Teresa Herrera Luévano**  
IESEN "Gral. Lázaro Cárdenas del Río"

**Celia Rosa Rodríguez Herrera**  
IESEN "Gral. Lázaro Cárdenas del Río"

---

**Área temática:** A.10) Política y gestión de la educación.

**Línea Temática:** 4. Gestión de la educación.

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

---

### **Resumen:**

El presente trabajo consiste en un análisis de las prácticas cotidianas de gestión escolar en las escuelas normales del Estado de Durango a través de sus actores: directivos y docentes, con la finalidad de conocer la perspectiva que construyen en torno a este proceso. Se parte de la constatación experiencial de una realidad alejada de la práctica de una gestión escolar democrática, hábitos y costumbres que excluyen a la mayoría del personal de la participación en procesos que les atañen y les afectan. Se sustenta en el análisis de diversas perspectivas teóricas y en una discusión conceptual del tema.

La investigación es de corte cualitativo, fundamentada en la metodología fenomenológica que pretende conocer las percepciones que construyen los sujetos sobre su realidad. Las técnicas por aplicar son: la observación participante, la entrevista a profundidad y el grupo focal. La información recabada se analizará en categorías que nos permitan establecer una propuesta para el diseño de una gestión escolar democrática en las escuelas normales del Estado de Durango.

**Palabras claves:** Gestión escolar, perspectiva, democracia, participación.

## Introducción

Para abordar el quehacer de una institución educativa es necesario desplegar un enmarcamiento curricular que nos permita acercarnos a este espacio, partimos del reconocimiento que un organismo escolar posee, una identidad que lo representa, y que esta identidad está configurada desde una realidad social, histórica, política, cultural, económica y, por supuesto, académica

Por lo que, acercarnos al terreno de la criticidad educativa nos exige, de entrada, hacerlo desde el sentido de la misión institucional que tienen las escuelas normales: formar docentes con compromiso social que no sólo atienda el currículo escolar vigente sino que responda a lo consignado en el artículo 3º constitucional, actuar en equidad e igualdad en el ejercicio de su profesión.

En atención a lo anterior, las escuelas formadoras de docentes habrán de configurarse en procesos académicos emergentes que orienten las estrategias de atención a las fisuras presentes en el desafío actual: cómo ofrecer una educación de calidad. El sentido curricular normalista señala que es necesario formar docentes de educación básica con un perfil que se exprese, en su desempeño, como un conocedor de su contexto para intervenir críticamente y de manera responsable en el diseño y ejecución de los proyectos alternativos de gestión

Refiriéndonos solo a las escuelas normales sabemos que la intención de reformular el trabajo de las escuelas formadoras de docentes que le pertenecen a la contraloría federal y /o que son avaladas por la administración pública, se derivó el Programa para la **Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales**, mismo que establece que de estas instituciones habrán de egresar profesores de educación básica con una preparación congruente al contexto social, partiendo de la convicción de que sería el trabajo académico de los formadores de docentes los que propiciarán esta formación.

Sin lugar a dudas creemos que la problemática de nuestra investigación posee per se una gran importancia, la búsqueda del conocimiento en lo que respecta al terreno educativo y que se aloja hoy día en muchos campos de interés, mostrando una diversificación de sus coordenadas de exploración, lo anterior provoca que aparezcan las parcelas implicadas que ponen de manifiesto lo que sucede en las instituciones donde se forman los maestros de educación básica.

Ese es el significado social que tiene esta investigación, atender en profundidad la conceptualización que hace el currículo para la enseñanza de la gestión democrática implicada en cada asignatura, para que desde esta especificidad secan las lagunas de conocimiento que cubren a las escuelas normales.

Algunos autores revelan en sus teorías que las tareas de la escuela siguen siendo: desarrollar la responsabilidad social y el desarrollo integral del individuo para que este contribuya desde su espacio a la constante búsqueda; la reconstrucción social. Lo expresado en líneas anteriores, nos plantea en la necesidad de no olvidar que:

“La formación docente implica concepciones diferentes sobre la enseñanza, aprendizaje, docencia, escuela, sociedad, realidad, teorías, perfil profesional, lógicas institucionales, actitudes de los formadores de docentes, valores, etc., que son producto de la tradición histórico social y por supuesto pedagógica, las que dan sentido a la formación y ejercicio de la práctica docente” (Mireles, 2001).

Si partimos de que el currículum es una realidad constituida por prácticas, nos encontraremos con que el currículum formal es la presencia institucional de las prácticas que se esperan, producto de un planteamiento gubernamental, mientras que el currículum real son las prácticas educativas del docente, los alumnos y los directivos, pero sin olvidarse de que el currículum oculto, que no es otra cosa que los efectos con los que se está trabajando, so pretexto de un currículum formal.

No nos parece inútil recordar que la educación es un proceso social en la que participan maestros y alumnos, estos sujetos curriculares (maestros y alumnos) desarrollan procesos educativos en un espacio real.

Por otra parte, las escuelas normales se han sujetado a los programas de mejora y desarrollo derivados del PROMIN (Programa de mejoramiento institucional de las escuelas normales públicas) y el PFCE (Programa de fortalecimiento de la calidad educativa). La gestión escolar de dichas instituciones se ha limitado al diseño de los programas que les requiere la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE).

La práctica común es que los mencionados programas son diseñados por el equipo de notables llamado “comité de planeación” quienes se reúnen durante varios días con la única encomienda de su diseño y envío para su evaluación. Los demás docentes solamente sabemos de los programas cuando nos dan alguna información en reunión de academias o de colegio acerca de la autorización y/o implementación de alguna de las actividades incluidas en ellos.

Las funciones que debe ejercer un profesor están determinadas por una serie de normas o condicionantes que orientan y pretenden modelar el actuar del mismo en las diferentes dimensiones en que se desenvuelve la escuela. Dichas normas, están regidas por unos principios establecidos y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de actividad, pues uno debe ser el actuar en el campo de lo administrativo, esto remite a las demandas que se le hacen en el campo de la documentación requerida para garantizar el funcionamiento equilibrado de un sistema educativo, son los requerimientos que se solicitan formalmente desde la cúpula de la Secretaría de Educación Pública.

Otro de los ámbitos normados, corresponde a lo organizativo, el docente se concibe como una pieza integrante de la escuela, pero con funciones definidas y correspondientes a un organigrama y a una jerarquía que lo ubica en un plano inferior al directivo, lo cual, aunado a la tradición, lo ha llevado a asumirse como responsable únicamente del grupo que atiende y deja la responsabilidad del centro en su conjunto, al directivo escolar.

Desde esta perspectiva la escuela se sitúa entonces como una organización creada y estructurada para lograr determinados fines, pues, como una organización gubernamental está inserta y limitada por un marco legal, social, económico y político que le da existencia general, no obstante, se enmarca en una realidad particular en un tiempo concreto con recursos humanos específicos.

El objetivo principal de nuestro estudio es identificar las perspectivas (creencias, ideas, constructos, conocimientos, explicaciones) que los directivos y docentes de las escuelas normales del Estado de Durango han construido respecto a su participación en la gestión escolar de sus instituciones y la posibilidad de promover una gestión escolar democrática.

La investigación está planteada para realizarse en las cuatro escuelas normales del Estado de Durango: Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Durango, Escuela Normal Rural “J. Guadalupe Aguilera”, Escuela Normal “Carlos A. Carrillo, Instituto de Estudios Superiores de Educación Normal “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.

Se pretende aplicar los instrumentos de recopilación de información a los directivos de las escuelas y a un grupo seleccionado al azar de cinco docentes por escuela.

El enfoque lo ubicamos dentro del paradigma cualitativo y del método fenomenológico, y la aplicación de las técnicas de recolección de información se realizará durante el ciclo escolar 2018 – 2019, la observación participante, las entrevistas en profundidad y los grupos focales durante los meses de mayo y junio de 2019.

Nuestra pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuál es la perspectiva que tienen los directivos y docentes de las escuelas normales oficiales del Estado de Durango respecto a su participación en la gestión escolar de la institución en la que laboran y la posibilidad de promover una gestión escolar democrática?

## Desarrollo

Hablar de gestión es ubicar la dinamización escolar en un marco de relaciones humanas direccionadas de manera consciente hacia el logro de los objetivos propuestos, esta redefinición escolar obedece a la pérdida del monopolio del Estado sobre este sistema y a la urgente necesidad de sintonizar la escuela al momento actual en el que el énfasis se centra en el aprendizaje y en el que la educación lejos de ser un momento específico se extiende a ser un proceso que alcanza toda la vida del individuo.

En este contexto, aparecen múltiples actores y grupos sociales que reclaman su derecho de participación al interior del centro educativo, se vinculan a él nuevos actores y sectores productivos y políticos, sindicales y religiosos y la escuela se abre a la participación de las familias y de la comunidad en el quehacer escolar, para una actuación conjunta con docentes y directivos en el hecho institucional.

En este sentido, Serafín Antúnez (1998) define la gestión escolar como un proceso participativo y democrático para el funcionamiento de las escuelas, proceso en el que obviamente se implica la acción de docentes, padres de familia, alumnos, la comunidad en general y requiere, a su vez, de directivos preparados para la realización de esa función específica. La gestión apunta siempre hacia una dimensión dinámica de todos los actores implicados en el centro escolar y, por ende, refiere un órgano de gestión conformado en la diversidad de los sujetos parte de la colectividad de la realidad escolar. La pretensión de la gestión es que cada agente desarrolle la función que acorde a la responsabilidad que le compete, en la gestión, por lo tanto, participan todos y todas, en grados y formas diferentes en función de cada ámbito (académico, administrativo, de gobierno, etcétera).

La acción señalada desde todos los ámbitos tendría su punto de encuentro en el desarrollo curricular enfocado a la calidad educativa, es decir, los actores y/o participantes deberán focalizar su accionar en el logro de los aprendizajes propuestos desde el currículum prescrito, y orientarse hacia el logro de los objetivos de aprendizaje ahí propuestos, y en un ámbito más moderno, centrarse en el desarrollo de las competencias de los alumnos.

Pilar Pozner (1997) conceptualiza la gestión escolar como una instancia para la toma de decisiones acerca de la política educativa de un país al interior de un centro educativo. La señala también como el órgano escolar encargado de dinamizar la política educativa en la escuela, a su vez, cita con precisión que es el equipo directivo el encargado de dinamizar estos procesos, y que, toda acción deberá encaminarse a conseguir los aprendizajes propuestos para los alumnos. Reconoce que el desafío principal consiste en dinamizar los procesos y la participación de los involucrados, de todos los sujetos, de la globalidad de la institución para recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa como sinónimo de calidad. Propone que la gestión escolar se mueva en cuatro dimensiones, la pedagógica curricular, la comunitaria, administrativa financiera y la organizacional operativa.

La primera, desde luego, focaliza los aprendizajes que deben construir los alumnos así como los procesos para lograrlo, es decir, se ubica en los fines y objetivos que le son inherentes a la institución educativa. La segunda apunta hacia las relaciones de la comunidad local, la sociedad y la escuela. La tercera se ocupa de los recursos necesarios, su obtención, distribución, y optimización para la gestión escolar, y finalmente la última abarca el soporte de todas las anteriores. Como se aprecia, esta concepción de la gestión incluye no sólo a los profesionales de la educación, sino a la intervención de todos los sujetos que conviven en un ámbito social específico.

Namo de Mello, (2004) define la gestión como un “conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados...el modelo de gestión aspira a objetivos de corto y mediano plazos, propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a las grandes dosis de incertidumbre; procura dejar un amplio margen para las acciones de ajuste le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar

las acciones a corto plazo”. Precisa con claridad que la gestión en los centros debe constituirse como un potencial articulador de las acciones para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, modelo que centra la atención en las personas que necesitan aprender y desarrollarse en un mundo que cada día presenta mayores exigencias y demandas enmarcadas por el progreso tecnológico y las nuevas formas de saber y comunicar que rebasan a los sistemas educativos. La gestión precisa de contemplar entre las necesidades básicas de aprendizaje, por una parte, el desarrollo de la capacidad de resolver problemas, la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, como la capacidad de discernir la información que se recibe en orden de importancia, y finalmente el desarrollo de la capacidad de continuar aprendiendo, de manera tal que el sujeto sea capaz de desarrollarse socialmente a la par de la evolución social que ahora se plantea como un futuro de incertidumbre.

Este modelo de gestión se fundamenta en la necesidad de generar estrategias y acciones para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, señala, entre otras, como prioridades tales como la apertura institucional para establecer trabajos asociativos con otros sectores dentro y fuera del Estado y la coordinación, la iniciativa y la actuación de los actores y la evaluación de las acciones realizadas como una alternativa susceptible de llevarse a cabo desde el interior mismo del plantel escolar.

Ezpeleta (1992) reconoce a la gestión escolar como una situación compleja que conlleva el éxito o el fracaso de la institución, asume la escuela como una esfera de múltiples dimensiones, como un sistema que no avanza de manera lineal, sino que se moviliza en los múltiples vértices que atraen el movimiento.

Con base en lo planteado en los anteriores párrafos, se advierte que gestión escolar es un concepto sumamente abarcativo, incluyente, multidimensional e integrador, de todos los hechos y acciones que en la escuela tienen lugar, por lo tanto es un concepto complejo, que aplicado al desenvolvimiento del centro escolar, conlleva la construcción de una realidad específica a partir de realidades tan diversas como sujetos, políticas, relaciones, y expectativas conviven en ella.

La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Tedesco (2000), por su parte entiende la gestión como un “proceso que va más allá de los simples cambios administrativos abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativos y social, como laboral y pedagógico”

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias en la toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. (SEP, 2009)

Es evidente la diversidad conceptual que lleva a apreciar la gestión como un proceso democrático en la toma de decisiones en el contexto escolar, mientras que en la realidad se mantiene a la escuela sujeta a procesos y decisiones tomadas para ella desde el exterior y/o por un equipo directivo que imagina a la mayoría del personal de los procesos de autoevaluación y diagnóstico que deberían ser la base de cualquier gestión.

## Construcción metodológica

Por la naturaleza de nuestro estudio y el objetivo del mismo, seleccionamos el enfoque cualitativo de investigación y la fenomenología como método específico. La fenomenología de Schütz (1972), quien sostiene que el objeto de análisis lo constituyen las experiencias y las acciones humanas, se apoya en la sociología del conocimiento y considera que la interacción de los individuos es el origen de la elaboración y el mantenimiento de las normas que rigen la vida social. La realidad social no tiene un carácter objetivo, sino que es inseparable de los propios sujetos intervinientes y de sus expectativas, intenciones, sistemas de valores, etc. De cada individuo y de cómo este percibe la realidad y su propia acción.

El punto central de la investigación interpretativa es su interés por comprender un fenómeno desde la perspectiva de los participantes de la –situación– y no desde la perspectiva y categorías del investigador (Imbernon 2007) a la vez que la narrativa y el discurso, son algunas de las herramientas que permiten la interpretación del marco cultural estudiado.

Se utilizarán las técnicas de observación participante, entrevista a profundidad y grupos focales. La observación participante nos permitirá recabar información en nuestro ámbito de acción cotidiana relacionada con el sentir y actuar de la comunidad normalista. El instrumento que se utilizará para el registro será el diario de campo, ya que es la mejor herramienta para este propósito.

La entrevista en profundidad es una técnica cualitativa que posibilita penetrar en las ideas, creencias, representaciones y perspectivas de los informantes clave, por lo que resulta muy útil para nuestro estudio.

Finalmente, los grupos focales nos proporcionarán información valiosa sobre el objeto de nuestro estudio por su carácter de apertura y libertad para la manifestación de ideas, opiniones, sentimientos y propuestas.

Las entrevistas se realizarán a directores, subdirectores, jefes de licenciaturas y cinco docentes seleccionados al azar, de las cuatro escuelas normales oficiales del Estado de Durango. A continuación se presentan las guías de los instrumentos a utilizar.

### *Guía de observación*

Conductas observadas en tres ámbitos de interacción: Cotidianidad (patio, pasillos, oficinas, canchas deportivas y otros espacios de interacción de la escuela), Academias de docentes, Clases (aula, canchas, laboratorios, biblioteca).

### *Actitudes ante las disposiciones de las autoridades.*

Nivel de participación en las decisiones importantes de la institución.

Respuestas de los directivos a las inquietudes del personal docente y no docente.

### *Guía de entrevista en profundidad a directivos*

¿De qué manera se realiza la gestión escolar en la institución a su cargo?

¿Considera que la gestión escolar tiene lugar en la institución es adecuada, correcta, de calidad? ¿Por qué?

¿Es posible establecer un proceso democrático y participativo dentro de la gestión escolar de la institución?

¿Cómo sería posible?

### *Guía de grupo focal con docentes*

¿Es adecuada la forma en que se realiza la gestión escolar en su institución?

¿De qué manera participa en la gestión escolar de su institución?

¿Qué sugiere para mejorar la gestión escolar de su institución?

¿Es posible establecer un proceso democrático y participativo en la gestión escolar? ¿Cómo?

## **Conclusiones**

Nuestra expectativa es encontrar ideas, percepciones, emociones, representaciones, propuestas, que nos permitan construir una alternativa viable hacia una gestión escolar democrática en las escuelas normales, de tal manera que podamos participar todos en el diseño de programas de mejora definiendo prioridades y actores. Esto permitirá mejorar la gestión y, por consecuencia, elevar la calidad de la educación impartida en nuestras instituciones.

Confiamos en la participación de los compañeros docentes de las escuelas normales así como en los directivos para recabar la información necesaria. Los recursos serán proveídos por el PACTEN autorizado al IESEN por lo que consideramos que la investigación es viable. Además, se han construido acuerdos y convenios con las demás escuelas normales del Estado de Durango que nos permitirán solicitar estancias en sus instituciones para la aplicación de nuestros instrumentos de investigación.

Esperamos que al inicio del siguiente ciclo escolar podamos tener información para procesar de manera cualitativa, encontrando los resultados que nos permitan elaborar la propuesta de gestión escolar democrática que, a su vez, nos lleve al diseño de una investigación-acción para reestructurarla y mejorarla en la práctica.

Pensamos que es posible la participación democrática en los procesos de gestión escolar en las escuelas normales. Solamente habrá que definir los mecanismos más adecuados.

Cd. Lerdo, Dgo. mayo de 2019

## Referencias

- Alvariño C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O., Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43.
- Antunez, Marcos. Serafín. Gestión institucional. Ministerio de educación. ALGIERS, Impresores. San Salvador. 1998
- Arellano, Gault. David. Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México. Fondo de Cultura Económica. 2004
- Cassasus, J. Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de la educación: ¿Mitos o realidades? En *Propuesta Educativa*, Año 10 No. 21 pp. 89-95 1999
- Cassasus, Juan. La gestión en busca del sujeto. Seminario internacional "Reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventas. Santiago de Chile, Nov. 13- 14 1997
- Delanoy, F. (1998). Temas de la gestión en UNESCO/OREALC. Las reformas de la gestión en los noventas. Santiago de Chile
- Elizondo, A. (Coord.) Bocanegra, N. Gómez, S., González J., Lara, L., Mendieta, M. Ortega N. Sánchez R. (2001). *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Ezpeleta, J., Furlán A (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- Flick, Uwe (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Editorial: Madrid: Morata; Coruña: Fundación Padeia Galiza.
- Francia. Maria Teresita (2010). Incidencia de los modos de gestión en los climas escolares. Una perspectiva micropolítica. México, Instituto de perfeccionamiento y Estudios Superiores (I.P.E.S)
- Guadamuz, L.(1998).Comentarios. En Namó de Mello G. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca del Normalista/ SEP.
- Ibarrola, M. (1997). La gestión escolar en: Gómez Montero (coord.) (1997) citado en Elizondo, A. (Coord.) Bocanegra, N. Gómez, S., González J., Lara, L., Mendieta, M. Ortega N. Sánchez R. (2001). *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Imbernon, Fco. Et-al (2007). La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado. Barcelona: Ed. GRAO
- Loera, Leite. María Cecilia. Et-al (2004). GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA *Una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas*, RS, Brasil.
- López, Pablo(2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*, vol. XXXVI, núm. 1, 2010, pp. 147-158 Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile
- Mireles Ortega, I. (2001) El vínculo docencia investigación en el contexto del normalismo en el Estado de México. Documento presentado en el Congreso Nacional de Investigación Educativa, Colima, México
- Namó de Mello, G. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca del Normalista/ SEP.
- Navarro, M (1999). *Administración y gestión escolar*. Durango, México: SECyD/CETEB
- Navarro, Rodríguez. Miguel (2009). Gestión escolar Resultados de investigación: Del discurso a la realidad en las escuelas. UPD. REDIE
- Olabuénaga, José Luis (1996) Metodología de la investigación cualitativa. 5 edición. Madrid, DEUSTO
- Pozner, Pilar (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Editorial AIQUE
- Ramón Castaño, Fausto (2011). Gestión Escolar Democrática. México: SEP
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina. Construcción reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Iroquel

Schiefelbein, E. (1997). La gestión de una escuela adecuada para el siglo XXI en *Educación Hoy*, No. 131, julio-septiembre 1997. pp 12-28.

Schmelkes, S.(2000). Calidad de la educación y gestión escolar. en *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*. México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.

Schmelkes, S.(1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP/Biblioteca para la actualización del maestro.

Schmelkes, S. (1998). Investigación educativa y gestión escolar: ¿Un binomio ejemplar? En *Caleidoscopio* No. 3, enero-junio. pp. 21-35

Schütz, Alfred (1972). *Fenomenología del Mundo Social*. Buenos Aires: Amorrortu

SEP (2009). *Antología de Gestión Escolar*. México

SEP (2014). Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular programas de gestión escolar. México

Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona.

Tedesco, Juan Carlos (2000). *Educación en la sociedad del Conocimiento*. México: FCE