

**Revista Calidad en la Educación Superior**  
**Programa de Autoevaluación Académica**  
**Universidad Estatal a Distancia**  
**ISSN 1659-4703**  
**Costa Rica**  
[revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

**LAS POLÍTICAS, LAS INSTITUCIONES Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA: UNA  
MIRADA A LA REALIDAD EDUCATIVA MEXICANA**

**POLICIES, INSTITUTIONS AND MANAGEMENT EDUCATION: A LOOK AT THE  
MEXICAN EDUCATIONAL REALITY**

**Emilia Ruiz Valenzuela<sup>1</sup>**  
**Giselle León León,**  
**leonguiselle@hotmail.com<sup>2</sup>**  
**Universidad Nacional de Costa Rica**

Volumen III, Número 2  
Noviembre 2012  
pp. 50 – 65

Recibido: Junio 2012  
Aprobado: agosto 2012

---

<sup>1</sup> Secretaria de Educación Pública, Culiacán, Sinaloa, México. Psicóloga y pedagoga, consultora en desarrollo personal, educativo y empresarial, su experiencia en el ámbito educativo y organizacional le ha brindado la oportunidad para participar como facilitadora en diferentes cursos y talleres en las áreas de Docencia y Desarrollo Humano. Estudiante del doctorado en educación de la Universidad Autónoma de Durango, México.

<sup>2</sup> Académica de la división de Educología, Universidad Nacional de Costa Rica. Máster en Administración Educativa, bachiller en la Enseñanza de las Ciencias y licenciatura en Ciencias de la Educación con Énfasis en Didáctica de Ciencias. Estudiante del doctorado en educación de la Universidad Autónoma de Durango, México.

## Resumen

El ensayo que se desarrolla a continuación describe a nivel crítico la situación educativa mexicana actual, a la luz de las políticas educativas públicas. Mismas que confluyen entre la capacidad gubernamental y los actores sociales, así como en políticas que determinan la gestión pedagógica, las que, a su vez, repercuten en la gestión y los modelos educativos. Dicho artículo expone cómo el proceso educativo, a pesar de estar determinado por las políticas, es la vía indiscutible para lograr mejores condiciones de vida para todos los que habitan el país, mediante el desarrollo de mecanismos sociales de inclusión en la vida política, mayor equidad en las oportunidades, respeto por la divergencia y las libertades civiles.

**Palabras claves:** políticas educativas, gestión educativa y gestión pedagógica.

## Abstract

The essay that is going to be discussed below, describes in a critical level the situation at the current Mexican education, in light of public education policies. Same confluence between the ability of governments and social actors, just as they determine the pedagogical management, which affect educational management and educational models and how the educational process, despite being determined by policy, is an undisputed way to achieve a better life for all who inhabit the country by developing social mechanisms of inclusion into political life, greater equality of opportunity, respect for difference and civil liberties.

**Keywords:** Educational policy, educational administration, educational management and educational management.

## Introducción

Factores o procesos como la globalización, bajo los cuales se han modificado nuestras formas de pensar, de vivir y hasta de socializar, han provocado cambios sustanciales en ámbitos como el cultural, económico, social y científico del mundo en que habitamos. Estos cambios se dan de manera tan vertiginosa que las instituciones, cualquiera que sea su giro, se encuentran obligadas a no

permanecer estáticas ni estancadas ante la inminente permutación de las necesidades y requerimientos que la sociedad exige.

La educación ha sido, y es hoy día, uno de los ámbitos que demanda la atención a dichos cambios, y es en las políticas educativas donde se manifiesta en gran medida lo que es un país y lo que será en el futuro próximo. Como ninguna otra política pública, las educativas indican las capacidades de los gobernantes y de la sociedad para construir posibilidades de un futuro mejor para sus habitantes. Latapí (1988), quien ha dedicado gran parte de su vida a su análisis, afirmaba que “la política educativa con todo se relaciona y de todo se nutre” (p. 424). Donde el docente es el actor principal en el proceso de la mejora de la calidad educativa, se erige como el vínculo principal entre los procesos de aprendizaje de los educandos y las reformas y modificaciones de las políticas educativas.

Por lo tanto, la educación debe afrontar sin más demora los desafíos de este siglo, y se puede afirmar que uno de los principales retos lo constituye la formación humana, o sea, el desarrollo pleno e integral de nuestras personalidades, que tiene su fundamento filosófico en una concepción de un ser humano con capacidad transformadora desde su contexto en la dialéctica individuo-sociedad, con el fin de mejorar la calidad de vida. Como se menciona, los retos que enfrenta la educación han sido afrontados, en las últimas décadas del siglo XX, con la búsqueda de un modelo holístico, endógeno y sostenible.

En México, la evolución reciente de la política educativa muestra signos poco alentadores. Es por ello que el presente ensayo pretende hacer un análisis crítico de la situación educativa del país, en relación con las políticas públicas educativas que actualmente se tienen, así como con la gestión que se realiza en cada uno de

los estratos, a fin de valorar avances o retrocesos en el ámbito educativo y por ende en la práctica docente, es decir dar “una mirada a la realidad educativa”.

## **Desarrollo**

En momentos históricos que se muestra un mundo que cambia frente a nuestros ojos, y con una velocidad impresionante, nos preguntamos de qué manera los cambios, a su vez, nos están cambiando. Tal como lo indica la UNESCO, 1990

...el aumento de la carga de la deuda de muchos países, la amenaza de estancamiento y decadencia económica, el rápido incremento de la población, las diferencias económicas crecientes entre las naciones y dentro de ellas, la guerra, la ocupación, las contiendas civiles, la violencia criminal, los millones de niños cuya muerte podría evitarse y la degradación generalizada del medio ambiente...  
(s.p)

Para el desarrollo de cualquier sociedad, es indispensable contar con instituciones realmente eficaces, que sepan captar los problemas de los ciudadanos a través de sus diferentes organizaciones, pero lo realmente eficaz y preponderante es resolver los problemas presentes con reformas que den solución y con Políticas Públicas muy bien implementadas, lo cual no es fácil, ya que luego se entra en intereses políticos, donde el binomio gobierno- nación no siempre va a tener los mismos objetivos, sobre todo en condiciones de creciente autonomía y pluralidad social.

La educación es, entonces, la vía indiscutible para lograr mejores condiciones de vida para todos los que habitan en el planeta, mediante el desarrollo de

mecanismos sociales de inclusión a la vida política, mayor equidad en las oportunidades, respeto por la divergencia y las libertades civiles.

La educación que se desarrolla en México, no es aún la que se necesita para construir el país que requiere: un México democrático, libre, justo y próspero, orgulloso de su cultura ancestral y, a la vez, competente para participar en la comunidad internacional contemporánea.

No obstante, los avances educativos de México durante el siglo anterior, el contexto económico, político y social en que se inicia el siglo XXI plantea retos sin precedentes. Para afrontarlos se tiene que dar un salto cualitativo, y así, lograr que la educación se consolide como el motor del cambio al que aspira toda la población.

Castañeda & Aguilar (2009) en su ensayo “Un futuro para México” mencionan que es importante saber darle un uso al porvenir con el que se cuenta, pero en una proyección de repartirlo equitativamente, y dirigido hacia su mantenimiento por años, para lo cual se tendría que renunciar a los deseos de poder por el poder, ya que es esto lo que limita a lograr una educación de calidad.

En ese sentido, la instrumentación de la política se debe crear, constituir, organizar desde el pueblo para el mismo, tal como se indica en la teoría, mas la realidad indica que se está dando de arriba hacia abajo, es decir, de los interés de las políticas dominantes hacia la comunidad en general. Lo anterior es afirmado por Aguilar (1992): las estrategias de gobierno homogéneas y globales, así como los estilos de gobierno secretos, excluyentes y clientelares, están previsiblemente condenadas en el futuro inmediato a la ineficiencia administrativa, al castigo electoral y a la hostilidad política.

Para el desarrollo de las políticas públicas y educativas es indispensable contar con la participación activa de todos los involucrados, y sobre todo la buena disposición de las personas, que al final del camino proponen los requerimientos de la sociedad y no los intereses dominantes, puesto que las mismas están en un marco político. Por tal motivo, se requiere garantizar políticas muy definidas, recursos, mecanismos y vías de regulación, de aplicación, es decir, hay que ir más allá de las declaraciones programáticas bien elaboradas, se requiere generar una conciencia ética y crítica.

Ahora bien, el sistema educativo mexicano es uno de los más grandes del mundo, pues atiende a cerca de 38 millones de educandos. La estructura demográfica del país presenta una alta proporción de niños y jóvenes, por lo que dar cumplimiento al artículo 3º constitucional, que establece 12 años de educación obligatoria, representa un reto formidable. Pero aunado a lo anterior, existen rezagos que constituyen una deuda social con los grupos más desfavorecidos.

Las reformas educativas llevadas a cabo en México han respondido más a problemas políticos que a cuestiones pedagógicas. En este marco, el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) ha jugado un papel importante, ya que como dice Latapí (1988),

...el poder de éste “creció también dentro de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y sus direcciones generales en los estados, mediante el control de muchos puestos de mando, y generó una doble confusión de atribuciones y de personas. Con frecuencia es imposible distinguir si los asuntos que se discuten son sindicales, laborales o estrictamente educativos.... Hoy parece que toda decisión importante de la autoridad, sea de carácter técnico, administrativo o político, tiene que ser previamente consultada, si no es que consensada, con el sindicato... (p. 37).

En atención a lo indicado antes, las políticas educativas deben contener o desarrollar una actitud crítico política ante la realidad, para lograr maximizar los resultados y, de alguna manera, tener el consentimiento de los que establecen el currículo. Giroux (2003), por su parte, considera que “la pedagogía más que una herramienta técnica o un manifiesto de “buenas” intenciones, debe ser considerada como una práctica política y ética encausada hacia el desarrollo de un sentido de sujeto, de identidad, de ciudadano y de vida pública, dentro de una perspectiva crítica de lo cultural y global” (p. 131-132).

En ese mismo sentido, se debe tener presente la interrelación que existe entre las políticas públicas y la gestión educativa, y que ésta se establece como una política desde el sistema para el sistema, marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

La gestión institucional, por tanto, se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas, se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional. Resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo.

Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes, entre otros asuntos de suma trascendencia.

Bajo la misma línea, se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y jóvenes), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje. Por lo cual, el concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas. Se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica que propone la Secretaría de Educación Pública (SEP 2009) plantea un liderazgo directivo, mismo que es relevante para que la educación de un giro. Invita a que el gestor tome las riendas del centro educativo, por medio de autoevaluar y/o diagnosticar la situación del centro educativo. Posteriormente a esta evaluación, hacer una planeación concienzuda de las necesidades de la escuela en cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa, organizativa- comunitaria y de participación social. Luego implica realizar las acciones planeadas, verificando cada uno de los

alcances y/o retrocesos, evaluando para luego retroalimentar en qué estuvo bien y qué falta por mejorar, para ejercer un buen liderazgo. El director escolar requiere de una serie de atributos y cualidades que se tienen que desarrollar y hacer ver en los centros educativos, sólo de esta forma se puede llevar una gestión escolar que promueva la participación de los implicados en la educación.

La escuela es una organización compleja y éstas tienen un andamiaje de roles, debidos a su estructura formal. La estructura de los roles varía poco aunque cambien las personas que los ejercen.

Por lo indicado anteriormente, toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. En el caso de los docentes, éstos encontrarán menor o mayor grado de motivación, dependiendo de la organización educativa en la que se desempeñen. Si ésta tiene una gestión educativa que promueve e implica a los actores del proceso educativo en una dinámica de sinergia y colaboración, el personal por ende dará su mejor desempeño, y la calidad en la enseñanza será notable. Por lo contrario, si la escuela cuenta con una gestión deficiente y más planeada, los logros difícilmente serán observados.

Por eso la escuela debe ser un espacio político social, un lugar que estudia aquellos temas relacionados con las estructuras de poder propias de su entorno, en palabras de Organización de Estados Iberoamericanos, (s.f).

Es imprescindible un enfoque integrador, en el que las culturas en sus diversas manifestaciones estén presentes en la escuela, en el que la investigación y la ciencia formen parte de los currículos y de las preocupaciones de los profesores, en el que se reconozca la riqueza de la diversidad cultural y lingüística, y en el que

la apuesta por la innovación de las escuelas y de los profesores, sobre todo en redes y equipos de trabajo, sea una de las señas de identidad de un esfuerzo que debe hundir su raíces en las fuentes de la identidad de la región: su capacidad de imaginación y de innovación. De esta forma, se avanzará también en la construcción de una comunidad iberoamericana de naciones. (p.98)

Ante esta realidad, se hace necesaria la formación de verdaderos líderes que funjan como administradores, de igual manera, el compromiso de los docentes en cuanto a sus labores y deseos de cooperación. Otro elemento es la burocracia y pocos recursos para administrar. Y por último, los cambios sociales, dados por la globalización y el individualismo imperante a nivel general.

Tal como se indicó antes, uno de los retos de las organizaciones, por medio de los administradores, es potenciar un clima organizacional basado en la motivación, ya que siempre se debe tener claro que se trabaja con seres humanos en la mediación con otros seres humanos. Cuanto menos se enajena al personal docente, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos, trabajan más y mejor que los frustrados. Tal como lo indica la Universidad Pedagógica Nacional (1994), “cuanto más normativos son los medios de control usados menos enajenados es el uso del poder y cuanto más coercitivos los medios, más enajenador el uso del poder” (p.14).

¿Qué pasa entonces con la educación? Ya un Rousseau anunciaba, a su manera, la postmodernidad educacional, al exaltar la naturaleza, la centricidad en el educando y la validez del sentimiento. En el siglo XXI se requiere una educación sensible a los cambios tecnológicos, a los sistemas de información y de acceso al conocimiento, a las formas de desarrollo científico y de innovación y a los nuevos significados de la cultura, es decir, se requiere una educación basada en la

creatividad y la libertad para los educandos, dejando la educación anacrónica de lado (Organización de Estados Iberoamericanos, s.f).

Si bien, por mucho tiempo, la práctica educativa se ha centrado más en el aprendizaje y, por ende, en el currículo, no puede seguir fuera de las necesidades reales, donde el papel de la gestión escolar, funge como potenciador de las gestiones educativas, por tal motivo, el gestor administrativo debe ser un profesional que esté apoyando el proceso educativo. Es decir, que los administradores educativos deben comprender tanto sus aspectos específicamente profesionales, como son la gestión, el financiamiento y los recursos humanos, la organización, la planificación, la evaluación institucional, pero que, además, con un amplio criterio, deben ser también los conductores y los supervisores de los procesos globales, capaces de asesorar y de orientar a los docentes y, por lo tanto, deben ser conocedores de las tendencias teóricas y prácticas por las que estos se rigen, deben regirse por el paradigma de la complejidad, mismas que se caracterizan por sostener la realidad. Por lo tanto, se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas (Universidad Pedagógica Nacional, 1994).

Ante una época de cambios, los líderes deben conducir una gestión que propenda a mejorar la calidad de la educación, cualquiera que sea la modalidad que esta siga, poner el financiamiento al servicio de la educación y no a la inversa, propiciar una gerencia democrática mediante el trabajo en equipo del personal a su cargo, motivar a ese personal para una labor creativa y constructiva (Victoria & Antonio, sf). Para todo ello, deberán ser personas que tengan adaptación al medio, analizando la comunidad en la que se desenvuelven, conociendo el pasado histórico del país para proyectarlo al presente y planificar para el futuro. Y, lo principal, que tengan una real capacidad de decisión, iluminada por el discernimiento.

Como ya se ha indicado antes, las políticas y sus reformas de manera general, o en la particularidad del aula, requieren cambios en la actitud de las personas, ya que la sociedad misma reclama una formación para la vida, es decir, se debe saber interiorizar los saberes para poder aplicar en otras realidades. Es un saber actuar, y para ello, se hace relevante que el docente identifique el contexto socioeducativo, que aproveche aquellas situaciones y/o recursos de los que dispone para diseñar sus estrategias de enseñanza, donde haga vínculo con la realidad del estudiante y no con realidades hipotéticas, donde el aprendiz se vea inmerso en situaciones de aprendizaje que le impliquen retos y desafíos, además de su interés y motivación. Esta sinergia depende, en parte, del juicio profesional, del razonamiento, pero también mecanismos mentales menos conscientes (Perrenoud, s.f).

## **Conclusiones**

Hoy más que nunca, es necesaria una política educativa que abogue por un modelo de desarrollo humano, inclusivo, armónico y participativo. La política educativa se construye en la confluencia entre la capacidad de iniciativa y de gestión de la autoridad gubernamental y los actores sociales que con su acción apoyan, retrasan, dificultan o modifican esas líneas de acción (García Huidobro, 2001), ya que ellas son el marco político que traslada las necesidades a nivel educativo, mismas que mediante la gestión educativa, se traslada a la gestión escolar. Por tanto, la gestión educativa tiene sus orientaciones en el sentir nacional, a la luz de los ideales de la administración educativa (planificación, organización, dirección y control), a su vez, esos ideales se van a ver plasmados en la forma en que se orienta la toma de decisiones en relación con el proceso educativo en la gestión pedagógica, la cual responde a una gestión educativa y los modelos educativos, es decir, es la forma en que se vivencia el proceso de enseñanza y aprendizaje, cómo se traslada el currículo en el planeamiento

didáctico, las formas de evaluar, la mediación pedagógica, en suma, lo que impera es permitir un verdadero aprendizaje para la vida.

Para lograr lo anterior es fundamental que el maestro permanezca constantemente actualizado para brindar una educación de calidad como requiere el país. Una educación que fomente el libre pensamiento, el respeto por las personas y las instituciones, el gusto por la lectura y el amor por México y todo lo que representa el país. El maestro tiene la responsabilidad de ser congruente con lo que enseña y su forma de comportarse, de tal manera que sume esfuerzos para en conjunto construir un mejor país.

En la actualidad, la gestión de las instituciones educativas, tanto desde las posiciones de un director, como de un maestro o profesor, no pueden limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores, sino deben proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar, colaborar y transformar la realidad circundante, tomando como base los fundamentos de la cultura nacional.

Además, constituye una necesidad para nuestras instituciones educativas, el papel de la gestión o dirección que se revela cada día más, como una necesidad para enfrentar los problemas de la época y alcanzar los objetivos de la educación, propiciando altos niveles de eficiencia y calidad mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia.

La realidad de las instituciones educativas puede ser visualizada como un fenómeno impreciso, indeterminado, incierto, flexible y diverso, en esencia, de alta complejidad y contingencia, estas características le son proporcionadas por

el carácter relacional de las instituciones educativas, en otras palabras, la complejidad de las instituciones educativas no viene dada por sus elementos, sino por la infinidad de sus relaciones, sean éstas entre los miembros del colectivo escolar, o entre éstos, y los actores externos a las instituciones.

En este sentido, no es sencillo lograr mantener un orden y mucho menos tomar decisiones en los centros escolares, o en cualquier otra organización conformada por personas, ya que la diversidad de ideas está presente. Pero para ello, será necesario desarrollar formas de intervenir que permitan lograr establecer acuerdos y acciones con la participación de todos, y es aquí donde se puede ubicar la relación existente entre la gestión escolar y la sociedad. Asimismo, los objetivos y expectativas de la educación deben ir unidos a la motivación de los educandos, donde la vocación docente es fundamental para poder hacer cambios positivos dentro del proceso de crecimiento integral de cada uno de los estudiantes. Para esto, se debe estar en un constante desarrollo personal y profesional, cuyo objetivo es entregar una mejor calidad de enseñanza a quienes son los actores principales de la educación: “los estudiantes”.

Concluyendo, el ser humano debe ser el actor fundamental del proceso educativo, y en su formación integral es necesario promover procesos de enseñanza y aprendizaje significativos, críticos, mediante las interacciones que se generan en los contextos de las mediaciones pedagógicas, a través de la reflexión, la participación y la transformación, apoyadas por la tecnología, asegurando la calidad, competencias para la vida, evaluación auténtica, actualidad y pertinencia del aprendizaje. Además, se le concibe como ciudadano y, por lo tanto, se le prepara para la democracia y se promueve su identificación y compromiso con el desarrollo sustentable del país.

## Bibliografía

- Aguilar, L. F. (1992). *El Estudio de las Políticas Públicas. Estudio Introductorio y Edición Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa: México.*
- Castañeda, J. & Aguilar, H. (Noviembre, 2009). Un futuro para México. *Revista Nexos*, 386, 34-49. Recuperado de:  
<http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=29024>
- García Huidobro, J.M. (2001). Conflictos y alianzas en las reformas educativas, en S. Martinic y M. Pardo (eds.), *Economía política de las reformas educativas en América Latina*. Santiago, cide-preal, pp. 114-124.
- Giroux, H. (2003). *La inocencia robada: Juventud, multinacionales y política cultural*. Pablo Manzano, traductor. Madrid: Morata.
- Latapí, P. (1988) (Coord.). *Un siglo de educación en México, tomo I*. México:ed. FCE
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (s.f). *Hacia dónde queremos ir juntos. Metas Educativas 2021 la educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Secretaría General Iberoamericana
- Organización de Estados Iberoamericanos (s.f). *Metas Educativas 2021*
- Perrenoud, F. (s.f). *Formación de maestros: algunas orientaciones*. Conferencia dictada por Philippe Perrenoud Facultad de Psicología y de las Ciencias de la Educación Universidad de Ginebra .Recuperado de:  
[http://portalsej.jalisco.gob.mx/unidades-upn-ip/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.unidades-upn-ip/files/pdf/conferencia\\_ginebra.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/unidades-upn-ip/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.unidades-upn-ip/files/pdf/conferencia_ginebra.pdf)
- Perrenoud, F. (1999). *Construir competencias: Todo un programa*. Entrevista con Philippe Perrenoud
- Secretaría de Educación Pública, SEP. (2009). *Modelo de gestión estratégica*. Recuperado de:  
[http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria\\_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf). C.P. 06020, D.F: México
- UNESCO. (1990). *Declaración mundial sobre educación para todos marco de Acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje*. Tailandia: Jomtien

Universidad Pedagógica Nacional. (1994). Institución escolar Licenciatura en Educación Plan 1994. Antología básica Secretaría de Educación Pública

Victoria, J. A. (s.f). La reestructuración educativa y las culturas de colaboración. Maestría en liderazgo gerencial educativo Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas