

Hacer o no hacer... esa es la “gestión” cuando se habla de calidad de la educación

Mauricio Hoyos Hernández*
Francisco Antonio Duarte Páez**
Universidad de la Salle

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar y presentar los elementos de la gestión educativa que, a nuestro parecer, la constituyen y, por ende, definen su uso y aplicación a la hora de evaluar procesos institucionales de calidad en educación.

Adicionalmente, hacemos un breve recuento histórico de las tendencias de gestión que desde su aparición se han venido adaptando y actualizando, tanto por instituciones educativas como por educadores; así como también, vislumbramos en lo que podría llegar a traducirse de ser establecida como dimensión evaluativa de la educación: una pieza fundamental que contribuya a la organización y mejoría de procesos institucionales.

Por último, se propone una amalgama de posibilidades para todos aquellos comprometidos con el progreso y desarrollo del país en cuanto a lo que representa, de ser bien aplicada, la gestión educativa; es decir, un proceso intencionado que propenda por respaldar y garantizar el sentido y los fines de la educación.

Palabras clave: Calidad de la educación, Educación superior, Evaluación, Gestión educativa, Procesos institucionales.

* Licenciado en Lenguas Modernas (inglés, francés y español) y Magíster en Docencia de la Universidad de la Salle. Mhoyos34@unisalle.edu.co.

** Ingeniero Civil, Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle y Especialista en Gerencia de Proyectos de la Escuela de Administración de Negocios (EAN). Fcoduarte56@unisalle.edu.co.

To do or not to do... that is the “choice” when referring to quality in education

ABSTRACT

The aim of this paper is to identify and present the elements of educational management that, in our opinion, constitute and, therefore, define its use and application when evaluating institutional processes of quality in education.

Additionally, included is, a brief historical recount of the managerial trends, which since their emergence, have been adapted and updated, by educational institutions, as well as, by educators. In the same way, a light is shone on what educational management could be translated into, if it were to be established as an evaluative dimension in education: a key element, which contributes to the organization and improvement of institutional processes.

Finally, a variety of possibilities is proposed to those committed to the progress and development of the nation, in terms of what educational management represents (when well applied): an intentional process that ensures the endorsement and warranty of the sense as well as the goals of education.

Keywords: Educational management, Evaluation, Higher education, Institutional processes, Quality education.

Presentación

El concepto de “*calidad de la educación*” ha estado sujeto a una evolución histórica determinada por los cambios en las diferentes dimensiones de la realidad de cada época. Son dichos cambios los que nos han mostrado que la calidad es un concepto que se construye; no obstante, esa construcción de la abstracción del

concepto debe estar circunscrita dentro del contexto que la enmarca.

En ese sentido y, al decir de Tedesco (2012), “más que una consigna o un lema atractivo, la educación de calidad para todos constituye una condición necesaria para la construcción de sociedades más justas” (pp. 140- 141). Precisamente, en pro de ello, es necesario definir y establecer los factores desde los cuales debe evaluarse la calidad de la educación.

En virtud de esto, la gestión educativa es un factor incidente en la calidad de la educación; sin embargo, en Colombia fue muy difícil y dispendioso llegar a un consenso en cuanto a su definición o a los elementos que la componen, lo que ha desatado polémica y controversia a la hora de usarla como dimensión evaluativa de la educación.

Queremos, en este contexto, subrayar el papel protagónico que debe empezar a dársele a la gestión educativa en el proceso de evaluación de la educación puesto que solo hasta cuando la entendamos como factor de incidencia en su calidad seremos capaces de magnificar el impacto que puede llegar a tener en la transformación del sistema educativo.

Consideramos que si la gestión ha de ser entendida como uno de los pilares estructurales de las reformas educativas es necesario, entonces, en los programas de licenciaturas, diseñar un perfil que garantice la formación de profesionales especialistas en todas y cada una de las diferentes subdivisiones del ámbito educativo —administrativa, profesional, pedagógica, etc.—, para que, la educación empiece a ser vista como un “asunto de expertos” y, por ende, desde la planeación misma, definir la intención del proceso de gestión específico que se debe llevar a cabo.

Dicho de otro modo, es imposible hablar de gestión educativa sin una cuidadosa y detallada planeación del diseño y la ejecución de todos sus componentes, puesto que, entendemos la gestión como “la espina dorsal del sistema educativo”.

Ahora bien, si de adaptar y dinamizar la gestión educativa —desde su ejecución— se trata, el empeño de las instituciones educativas debería orientar su enfoque a la generación de impactos de tipo regional e incluso municipal, de acuerdo con sus necesidades contextuales específicas.

Buen ejemplo de ello es el legado político heredado por la educación chilena tras la dictadura de Augusto Pinochet, más comúnmente conocido como: las “Escuelas Eficaces”. Estas fueron pensadas y concebidas para las comunidades más desasistidas del país austral cuyas condiciones de vida, definidas por la pobreza y la precariedad, presentan necesidades muy particulares que deben ser atendidas de forma muy puntual.

Apréciase el contraste con el caso colombiano, en el que el ejemplo más significativo de una práctica similar fue el fenómeno producto de la llamada “Revolución Educativa: Colombia Aprende”, bajo el mandato del expresidente Álvaro Uribe, la cual, en pro de garantizar el acceso y la asequibilidad de niños y niñas (habitantes de los rincones más recónditos) del país a la educación, le dio preponderancia a la cobertura, dejando de lado la calidad. Hacemos referencia, explícitamente, al hecho de que cualquier persona, indistintamente de su grado de escolaridad y/o nivel de formación académica, fuese nombrada como “docente” y, consecuentemente, puesta al frente de la dirección y evaluación de los procesos académicos de sus estudiantes.

El mejor modo de explicar las cosas es que no debe adoptarse un modelo de gestión educativa de una sociedad, para luego, adaptarse en otra, sin tener en cuenta la realidad latente y definitoria del

entorno en el cual se piensa llevar a cabo la aplicación de dicho modelo.

Baste lo anterior para mostrar la situación problematizadora que ha girado en torno a la gestión educativa desde su aparición en América Latina en los años ochenta. Parte del problema radica en que ésta ha sido siempre un significativo al cual se le han asignado, indistintamente, muchos significados.

En vista de lo polisémico del término, y en un esfuerzo por tratar de comprender las múltiples acepciones asignadas al mismo, es evidente la necesidad de establecer los elementos o criterios desde los que debe ser entendida, abordada, analizada y evaluada la gestión educativa —en pro del mejoramiento de la calidad de la educación—, cuya explicación sustenta y orienta esta ponencia.

En ese sentido, y, en el afán de estructurar lógica, metodológica, gnoseológica y epistemológicamente estas líneas; así como de dar luces al interlocutor en cuanto a lo que para nosotros abarca y cobija la gestión educativa, los cuatro elementos desde los cuales ésta se dimensiona son: a) procesos de enseñanza, b) administración educativa, c) administración interna de los procesos propios que desarrolla la institución educativa y d) extensión. Además, cada uno de estos elementos tiene a su vez procesos específicos de diseño, planeación, desarrollo y ejecución.

Introducción

Para los propósitos puntuales de este escrito, centraremos nuestra atención al desarrollo del primer componente (los procesos de enseñanza), vistos desde la premisa “*hacer algo o no*” en los procesos de formación pensando en la calidad de la educación; razón de ser e intención de nuestra ponencia.

De esta manera, nos enfocamos en los procesos de docencia, puesto que, no podemos hablar de gestión educativa si no tenemos en cuenta las prácticas pedagógicas llevadas a cabo —dentro del aula— por aquellos encargados de impartir la enseñanza, sus métodos, lógicas y fines. En palabras de Casassus (1997), la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. (p. 17). Dicho de otra manera y, siguiendo esta misma línea de pensamiento, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone a manera de lograr lo que se desea” (Casassus, 2000, p. 4).

Decidiendo y gestionando

Uno de los criterios más definitorios del tan “anhelado ideal de calidad” ha sido la formación docente; no obstante, contrario a lo que comúnmente se ha creído, la decisión de perseguir y procurar una formación académica, constante y progresiva que contribuya al desarrollo profesional docente y, a su vez incida directamente en el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas, es de la persona, más no del Estado —por lo menos en Colombia—.

Cabe señalar que hacemos la anterior aseveración, toda vez que es muy recurrente entre las personas que ejercemos la docencia como actividad profesional, encontrar a quienes

tienen la idea y están convencidos de que es el Estado el que debe procurar, promover y financiar programas de formación pos gradual, en aras de buscar —e idealmente— alcanzar estándares de calidad en educación, que a su vez enriquezcan su espectro de gestión educativa y les permita, a través de su aplicabilidad, trascender los muros del aula de clase.

Conviene subrayar que, como docentes, y reconociéndonos como tales en la historia del ejercicio profesional, el “*deber de formarse*” se vuelve un imperativo categórico de nuestro oficio, el cual infortunadamente —en ocasiones— está dictaminado por el régimen político—económico al cual estemos adscritos. Es decir, debemos poder diferenciar el hecho de formarnos dentro de las posibilidades de asequibilidad y accesibilidad dadas al sujeto social atravesado por el capitalismo. Nos referimos puntualmente al hecho de tener que pagar por nuestra formación.

Así empezamos a cercar, pues, la idea de que procurar una formación continua y progresiva a lo largo de toda la vida se convierte en una “obligación moral” de quien desee hacer de la carrera docente un proyecto de vida, y en el instrumento que se va a utilizar para garantizar —desde su rol y posición— el cumplimiento de los fines y el sentido de la educación.

La Gestión Educativa en los procesos de formación

A este propósito debe sumársele que desde los años ochenta, es decir, con la aparición y evolución de la gestión educativa, el asunto de la enseñanza se viene replegando. Esto se sustenta en que antes de dicho fenómeno el docente concentraba su acción en la enseñanza, pero con los cambios en los fines de la universidad —extensión, gestión y docencia— su labor consecuentemente también cambia y, es por esto que es

absolutamente necesario y fundamental para todos los profesores tener un entendimiento total de lo que es y representa la gestión educativa en la labor docente, puesto que, si de trabajar en pro de impartir una educación de calidad —desde el papel de enseñante— se trata, es primordial hoy tener una comprensión global de todos los elementos que la componen y la definen a la hora de ejecutar procesos de formación en el aula.

La lógica que acompaña esta realidad, especialmente a la hora de emitir un juicio de valor o, incluso, hacer un ejercicio de evaluación de la educación abordado desde aquél factor incidente en su calidad, que es a su vez objeto de estudio de estas líneas —la gestión educativa—, se sustenta en que debido a lo polisémico del término y al hecho de que sus diferentes acepciones están abiertas a interpretaciones personales por parte de los profesores, no permite su uso reglado como dimensión evaluativa.

Ante este cúmulo de ideas, surge la necesidad de concientizar a los profesores acerca de la importancia de asumir la gestión educativa en el marco de los procesos de formación propuestos para sus estudiantes y aplicados a través de los currículos diseñados, toda vez que, a la hora de llevar a cabo prácticas evaluativas —de carácter diverso al interior del aula—: auto-evaluación, co-evaluación y hetero-evaluación, es necesario considerar

todos y cada uno de los aspectos desde los cuales se pretende evaluar para así llegar a la construcción de la “meta-evaluación”; es decir, la evaluación de la evaluación, proceso que contribuye de manera importante a la calidad de la educación.

Hacer o no hacer... esa es la cuestión

Dentro de este panorama, se empieza a hacer evidente el hecho de que la decisión de “*hacer o no*” una revisión exhaustiva, la manera de adelantar los ajustes pertinentes a la gestión educativa —y a la forma en la que ésta se ha concebido y entendido tradicionalmente—, está en manos de los profesores; de igual modo el ocuparse de sus alcances e impacto como dimensión evaluativa de la educación. Cabe señalar que entendemos por decidir una cuestión que implica “bien sea hacer algo o no hacer nada” en pro de conseguir un objetivo.

Ahora bien, para poder estar en la capacidad de tomar una decisión reformativa sobre la gestión educativa, debemos ser conscientes de que ésta nunca ha sido considerada —específicamente— como factor incidente en la calidad de la educación, razón por la cual no se ha entendido que, de tomarse la decisión de hacerlo, será ella un agente clave que permitirá no solamente modificar por completo la forma en la que se llevan a cabo los procesos de enseñanza, administración

educativa, extensión y procesos internos en la institución educativa; es decir, la unidad básica del sistema educativo, sino que además, contribuirá —desde su redefinición— al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia.

Así las cosas, podemos afirmar que de lo que realmente se trata la gestión educativa, es de poner en concordancia la totalidad del engranaje de las partes que conforman todo sistema educativo, para así, desde su concepción, diseño, planeación, implementación y ejecución, propender por la obtención de aquél tan anhelado ideal como esperado producto: “brindar una educación de calidad a todos y todas”.

Aparición y evolución de la Gestión Educativa

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, setenta en el Reino Unido y ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo que tiene aún bajos niveles de especificidad y que, por ser aún una disciplina en gestación, se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica (Casassus, 2000, p. 2).

Frente a esta realidad, es imperante entender que, así como la calidad, la gestión educativa es un concepto que se construye con base en la estrecha relación existente entre teoría y práctica. Además, debe ser pensada según la realidad contextual que la circunscribe, para que, de esta forma, tanto su *aceptabilidad* como su *adaptabilidad*¹ —características esenciales que debe tener la educación para garantizar su derecho—, sean responsabilidades que recaigan sobre los profesores y la escuela.

¹ Criterios de una justicia educativa de acuerdo con las “4 As” definidos por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas.

Siguiendo esta idea, la gestión educativa debe pensarse y entenderse desde una mirada contextual específica que atienda necesidades puntuales. Esto se sustenta en que la educación ofrecida por una institución educativa debe ser la que la *sociedad* necesita y la que la *persona* requiere, puesto que, detrás de este planteamiento, existe ya una idea de calidad.

Es evidente que la gestión educativa –a pesar de ser una disciplina de gestación reciente y, cuyos orígenes se remontan a la necesidad de regular procesos administrativos en el mundo empresarial–, una vez trasladada y adaptada a la educación, se vuelve una pieza fundamental en el abordaje desde diferentes perspectivas de ésta última, especialmente a la hora de contribuir a la mejoría y organización de todos aquellos procesos involucrados en el progreso y la consecución de una educación justa y equitativa que vaya de la mano con el tipo de sociedad que se quiere formar.

Al comenzar estas reflexiones señalamos que en Colombia casi no se llega a un consenso en cuanto a la definición y los elementos que componen la gestión educativa. Por esta razón, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) –máxima entidad colombiana en educación, encargada de plantear las políticas públicas educativas a nivel nacional (por mencionar alguna de sus funciones)– intervino y propuso, “en concordancia con los ámbitos, procesos y elementos que componen dicha gestión; analizarla y comprenderla desde cuatro áreas sistémicas y, por lo tanto, interactuantes en el escenario escolar” (Álvarez Atehortúa, A., Correa de Urrea, A. & Correa Valderrama, S., 2014, p. 14). Estas áreas son:

- La gestión directiva.
- La gestión de convivencia y comunidad.
- La gestión administrativa y financiera.
- La gestión académica.

Cada una de ellas tiene subdivisiones, rasgos definitorios y desarrollos propios que además de componerlas, definen y orientan su rol dentro del objetivo misional al cual están adscritas.

Así, la **gestión directiva** fue concebida como la que marca el norte y, la que orienta los diferentes procesos institucionales. Para lograr esto es indispensable conocer a profundidad el “funcionamiento interno” de la institución en cuestión. De la misma manera, para poder llevar a cabo una gestión directiva exitosa es necesario considerar a la institución educativa como un ente perspicaz y capaz de aprender, a partir del reconocimiento y fomento de las facultades de sus miembros (estudiantes y profesores).

La **gestión de convivencia y comunidad** por su parte es la encargada de garantizar el cumplimiento a cabalidad del objetivo misional –desde la perspectiva sociológica de la educación– de toda institución educativa; es decir, es la comisionada con el trazo de los lineamientos y el establecimiento de los criterios de vinculación que circundan en la relación “familia–escuela–comunidad–mercado”. Además, sobre ella recae la responsabilidad de hacer el debido acompañamiento continuo de dicha relación. Esta última debe pensarse en términos propositivos de acción social, con el fin de reconocer necesidades puntuales del entorno social, para intervenirlas a través de la implementación de

estrategias que coadyuven a solucionarlas y, por ende, lleven al mejoramiento de la calidad de vida de los individuos que conforman la sociedad para la cual está pensada. Dicho de otra forma, la gestión de convivencia y comunidad es “el corazón” de la gestión educativa.

Por otro lado, la *gestión administrativa y financiera* se definió como aquella que procurará dar una administración idónea a los recursos de los que dispone la institución educativa, haciendo uso austero de los presupuestos asignados para la capitalización y/o consecución de sus cambios –tanto internos como externos–. Además, volcará sus esfuerzos en pro de mantener el cimiento de jerarquía organizacional –de forma reglada y flexible– que rige a dicha institución, así como las inversiones necesarias para responder a lo planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La *gestión académica* fue considerada aquella cuya función es lograr en los estudiantes la “interiorización” del conocimiento impartido en contexto; es decir, aplicar dicho conocimiento en entornos específicos y reales, para lograr, así, traducir la propuesta educativa de la institución en prácticas exitosas de vinculación social. Asimismo, toma como puntos de partida los resultados de las evaluaciones institucionales –internas y externas– y los estándares básicos de calidad de la educación. Por último, da fe

del triunfo de la esencia misma de la institución educativa –formar a las personas de acuerdo con el tipo de sociedad que se quiere construir–. Cabe señalar que, “para leer e interpretar la gestión académica es necesario relacionarla con las demás áreas de gestión, pues entre ellas existe una interdependencia mutua que las nutre, dinamiza y afecta” (Álvarez Atehortúa, A., et al., 2014, p. 15).

De igual manera, las tendencias recientes de actualización y adaptación de los procesos de gestión a la educación, llevadas a cabo tanto por las instituciones educativas como por los docentes, deben estar definidas en directa relación con las otras dimensiones de la realidad: económica, política, cultural y social.

Así, pues, vemos como si el propósito de la gestión educativa se constituye en un proceso estructurado, es decir, con la firme intención de desarrollar labores pensadas en términos de *efectividad*, teniendo en cuenta sus dos componentes: *eficiencia*, al hacer uso óptimo de los recursos que se tiene y *eficacia*, al lograr las metas trazadas/propuestas. Esto se traducirá en un insumo invaluable a ser utilizado en procesos institucionales, de orden tanto local, como regional y nacional, que idealmente tendrá un impacto positivo directo en la sociedad para la que fue pensado.

En consecuencia, la gestión educativa debe ser entendida como un proceso intencionado que propende por respaldar y garantizar el sentido y los fines de la educación para que así le dé significado y trascendencia a los planes, programas y proyectos que la orientan, con el objetivo de realizar acciones que produzcan participación activa y vinculante de las instituciones y los docentes involucrados en su ejecución. Además, será el vehículo que aportará a la puesta en escena armónica entre procesos de formación y necesidades básicas de todo ser humano.

Comprobamos de este modo, que la gestión educativa deja de ser entonces un simple concepto que se traslada y adapta del mundo empresarial –sin ningún tipo de beneficio de inventario– al educativo, para convertirse en un factor necesario a ser considerado a la hora de evaluar procesos de calidad en educación.

Reflexiones finales sobre la Gestión Educativa

La gestión educativa abre las puertas hacia un camino expedito para todos los que estamos comprometidos con el desarrollo del país con base en la consecución de una educación pertinente. Esta debe propender por concientizar a todos y cada uno de los actores involucrados en procesos de formación acerca de la importancia y necesidad de entender que si su aplicabilidad va acorde al contexto para el cual se propone, el impacto social será real, positivo y progresivo e, idealmente, se traducirá en la consolidación de una sociedad justa y equitativa.

Mirándolo así, entendemos que nuestra tarea como docentes es importante, en función de optar por la ejecución de una gestión educativa que nos permita –desde el oficio de enseñar– repensar, adaptar y flexibilizar los contenidos curriculares, para que desde nuestras prácticas pedagógicas tengamos claro un **“proyecto”** que las defina y constituya como tales.

Dijimos al comienzo de este ensayo, que la concepción, el entendimiento, el abordaje, el análisis y la evaluación de la gestión educativa –en pro del mejoramiento de la calidad de la educación– sería su cimiento y norte, ya que, únicamente lograremos asimilar su matiz definitorio en la evaluación de procesos de calidad en educación, si tenemos la capacidad de comprender lo que ésta implica: “ser el centro de la transformación del sistema educativo” (Pozner, 2000, p. 15).

Sintetizando, una vez alcanzados acuerdos en cuanto a la definición y los elementos que componen la gestión educativa, así como al hecho de que ya nos ha sido posible vislumbrar los alcances que puede llegar a tener –de ser bien aplicada–, su uso como dimensión evaluativa de la educación debería establecerse y, por ende, consolidarse como un proceso reglado, toda vez que, se ha hecho más que manifiesto lo que ésta representa y, en lo que se constituye: “un factor de incidencia en la calidad de la educación en Colombia”.

Queremos finalizar nuestro escrito dejándoles dos interrogantes planteados a manera de reflexión, con el fin repensar la pertinencia y relevancia del modelo de gestión educativa llevado a cabo en las diferentes instituciones a las cuales estamos adscritos: ¿cuáles han sido las tendencias más marcadas de dicho modelo? y, de los elementos que la componen, ¿cuáles permanecen en oposición de acuerdo con lo presentado a lo largo de estas disquisiciones?

Referencias

Álvarez Atehortúa, A., Correa de Urrea, A. & Correa Valderrama, S. (2014). *La Gestión Educativa. un nuevo paradigma*. En: propuesta técnica de la Especialización en Gestión Educativa de la Fundación Universitaria Luis

- Amigo. Pp. 1- 47. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Caballero, P. (1997). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. En: UNESCO-SANTIAGO. La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional “Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa” Santiago, Chile, 13-14 noviembre 1997. Pp. 118- 150.
- Casassus, J. (1997). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. En: UNESCO-SANTIAGO. La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional “Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa” Santiago, Chile, 13-14 noviembre 1997. Pp. 13- 28.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. UNESCO: Santiago.
- (1976): Convenio internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales (ICESCR): <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx> (23.03.2016)
- (1999): Comentario General núm. 13 al art. 13 (sobre el derecho a la educación) del Convenio internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales (ICESCR), adoptado por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CESCR): [http://www.ohchr.org/EN/Issues/Education/Training/Compilation/Pages/d\)GeneralComme ntNo13Therighttoeducation\(article13\)\(1999\).aspx](http://www.ohchr.org/EN/Issues/Education/Training/Compilation/Pages/d)GeneralComme ntNo13Therighttoeducation(article13)(1999).aspx) (23.03.2016) <http://www.unescobkk.org/education/right-to-education/rights-based-approach-toeducation/> (23.03.2016)
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica, Módulo 2*. En: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE/ UNESCO, Buenos Aires.
- Tedesco, J. (2012). *Educación y Justicia Social en América Latina*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.