

# La gestión de recursos educativos y tecnológicos: hacia el Proyecto Educativo Institucional Digital

## The management of educational and technological resources: towards the Digital Institutional Educational Project

**Valeria González Angeletti**  
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina  
E-mail: vgonzalez.cba@gmail.com

### Resumen

Para atender las necesidades educativas actuales, que implican reacciones y adaptaciones constantes por parte de los equipos de gestión, en este artículo se proponen diversos elementos con la finalidad de implementar inteligentemente los recursos tecnológicos y digitales en el ámbito educativo. Particularmente, se consideran los lineamientos generales para el diseño de un Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID), posible de ser adaptado a establecimientos educativos de distintos niveles y, al mismo tiempo, que dé cuenta de procesos coherentes y significativos.

Palabras clave: educación; gestión; recursos; TIC; procesos.

### Abstract

In response to current educational needs, which involve constant reactions and adaptations on the part of the Management Teams, various elements are proposed to intelligently implement technological and digital resources in the educational field. This article considers the general guidelines for the design of a Digital Institutional Educational Project (PEID), which can be adapted to educational institutions of different levels and, at the same time, account for coherent and possible processes.

Keywords: education; management; resources; ICT; processes

Fecha de recepción: 05 de Noviembre 2020 • Aceptado: 21 de Junio 2021

GONZÁLEZ ANGELETTI, V. (2021). La gestión de recursos educativos y tecnológicos: hacia el Proyecto Educativo Institucional Digital *Virtualidad, Educación y Ciencia*, 23 (12), pp. 33-42.

---

## Introducción

Las publicaciones *Docencia en tiempos de Coronavirus y Estudiar durante una pandemia* (realizadas por el equipo de investigación “Comunicación Transmedia Social/Educativa. Un aporte para la participación efectiva de los actores sociales en procesos de comunicación/organización/educación”, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina)<sup>1</sup> generaron datos, reflexiones y conclusiones acerca de las prácticas educativas durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) producto de la COVID-19. A través de esos instrumentos de recolección de información, se evidenciaron, por un lado, dificultades educativas preexistentes, trasladadas desde la modalidad presencial hacia el trabajo docente virtual; y, por otro, la incapacidad de las gestiones institucionales de los distintos niveles educativos para brindar un efectivo acompañamiento al docente en condiciones de labor excepcional, como factor predominante.

Consecuentemente, con base en las conclusiones de esos dos trabajos, surge la necesidad de considerar que una adecuada gestión de la modalidad virtual en nivel medio y superior es fundamental para garantizar la viabilidad de los proyectos educativos actuales. Como expresa Bates (2015), “la destreza clave en una sociedad basada en el conocimiento es la gestión del conocimiento: cómo encontrar, evaluar, analizar, aplicar y difundir información, dentro de un contexto particular. Es una destreza que los estudiantes necesitarán luego de su graduación” (p. 27). Por consiguiente, la utilización inteligente de recursos e instrumentos tecnológicos implica necesariamente una reorganización y adaptación de las instituciones educativas para garantizar mejoras en los aprendizajes. Tal como plantea Derrico (2005), “Aplicar las buenas prácticas en los centros educativos es intentar un camino más que ayude a cumplir esas metas” (p. 36).

## Gestión institucional: la necesidad de “romper el molde”

La contingencia generada por el ASPO en Argentina produjo diversas situaciones y condiciones en las prácticas educativas. Abruptamente, los educadores comenzaron a impartir sus clases mediadas por la tecnología, lo cual generó variadas experiencias. Con la reiterada extensión del aislamiento y del trabajo virtual, lo provisorio se volvió permanente; por esta razón es oportuno pensar cómo gestionar los procesos educativos virtuales adecuadamente. Se comenzó manifestando que no es posible trasladar la presencialidad a la virtualidad sin más, que es necesario “romper el molde”. Esto significa no solo una adecuación del proyecto institucional general, sino de un cambio educativo paradigmático.<sup>2</sup> Al respecto, Castaño y Palacio (2005, p. 95) señalan:

(...) en el proceso de enseñanza-aprendizaje se está produciendo un cambio en el cual los esfuerzos formativos se centran cada vez con mayor intensidad en el sujeto que aprende. La “sociedad del conocimiento” es también la “sociedad del aprendizaje”. En este sentido, asistimos a un cambio de paradigma: de la metáfora de la “transmisión de conocimientos”, a la metáfora de la “construcción de conocimientos”. Este paradigma lo podríamos definir como centrado en la persona que aprende (...).

Por consiguiente, es fundamental tanto identificar los cambios paradigmáticos en el área

1 <http://transmediacordoba.org.ar/covid-19-la-experiencia-educativa-en-el-contexto-de-la-pandemia>

2 Ya no se trata de ‘transmisión del conocimiento’, sino de construcción, colaboración, interacción, etc. Un cambio en las formas de entender la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación.

de educación como diseñar adecuados modelos de gestión. En este sentido, el diseño de un plan estratégico educativo debe contemplar una convergencia de elementos tecnológicos, pedagógicos y comunicacionales. El foco no debe estar puesto solo en los instrumentos —que son absolutamente necesarios—, sino también en los procesos que se generan. De esta manera, cualquiera sea la modalidad de enseñanza —con y mediante tecnología educativa (presencial, semipresencial o a distancia)— es necesario orientar las acciones institucionales a las exigencias contextuales y culturales. Como indican Álamo y García:

La idea fundamental que subyace al concepto de planificación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción; esto se vuelve más necesario cuanto más inciertos y turbulentos sean los cambios que suceden fuera de las fronteras de la organización”. (2007, pp. 114)

Entonces, más que generar liderazgo o innovación académica, se trata de trabajar sobre una realidad. En un futuro inmediato (posible escenario posCOVID-19), la mayoría de los procesos educativos serán mediados tecnológicamente.

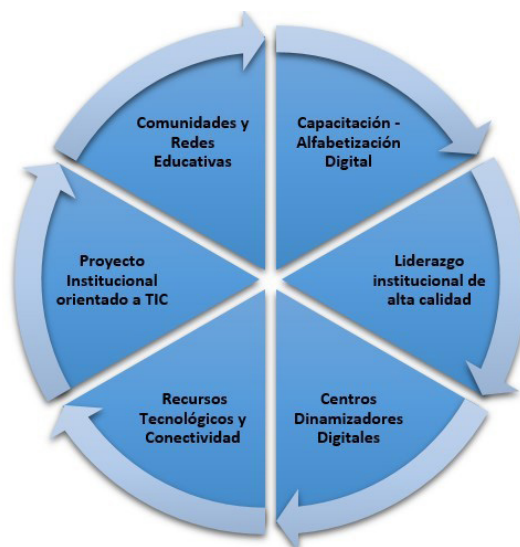
De esta manera, para avanzar sobre reflexiones más profundas<sup>3</sup>, es menester identificar cuáles son los aspectos básicos y fundamentales de un Proyecto Educativo Institucional Digital (PEID), posible de ser implementado y adaptado a cualquier nivel o institución educativa. Desde este espacio, se proponen los siguientes componentes no excluyentes:

- Infraestructura adecuada: es necesaria una plena disponibilidad institucional de recursos tecnológicos y de conectividad, tanto para docentes como para alumnos.
- Centro dinamizador digital multidisciplinario: es el encargado de administrar y organizar esos recursos, también de generar las estrategias eficaces para el diseño pedagógico digital (adecuación de programas y contenidos, selección de instrumentos, herramientas y plataformas digitales adecuadas, etc.), la capacitación para docentes, el soporte tecnológico, la investigación y demás cuestiones relacionadas.
- Cultura digital institucional: establece las condiciones adecuadas para un pleno desarrollo de los procesos. Esto significa no solo la adecuación de normativas, sino también la creación de un proyecto institucional que incluya la mediación tecnológica de los procesos educativos (MTPE)<sup>4</sup>, la alfabetización digital y la creación de comunidades y redes educativas que incluyan a los diversos agentes educativos.
- Equipos de gestión: son los responsables de garantizar el pleno desarrollo y la continuidad del proyecto educativo digital.

3 Ya no se puede seguir discutiendo si es necesario o no utilizar TIC o instrumentos y recursos tecnológicos en educación. La respuesta es sí, es sumamente necesario adaptarse a los requerimientos contextuales.

4 Con MTPE se hace referencia a la utilización intencional de ambientes digitales y dispositivos tecnológicos como mediadores de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación; indistintamente de la modalidad educativa (presencial, semipresencial o a distancia) que se implemente.

Figura 1: Componentes institucionales necesarios para un PEID



Fuente: elaboración propia

Tanto la gestión competente de los recursos (tecnológicos y humanos) como el diseño del PEID y sus elementos implican un cambio innovador e intencional dirigido a la construcción de procesos significativos. Se trata de una planificación estratégica sistémica<sup>5</sup> que plantea un conjunto de acciones y decisiones concretas para asegurar la eficacia en el empleo de esos recursos. Por lo tanto, no solo son necesarios el compromiso y la formación, sino también la determinación de los elementos constitutivos: definir con precisión quiénes serán los participantes y cómo se operativizarán los cambios propuestos. Perona (2015) expresa al respecto:

(...) la planificación estratégica se centra en “lo posible” e incorpora el aporte metodológico de los distintos actores sociales involucrados, quienes establecen por consenso el objetivo a alcanzar, por lo que no supone un esquema rígido de acción, sino preocupación por la direccionalidad. (pp. 3)

De esta manera, cada proyecto puede situarse<sup>6</sup> y adaptarse a las necesidades de cada comunidad educativa, respetando su identidad, nivel educativo, para así responder a sus propias necesidades. De allí, la importancia de pensar en los procesos, no en los protocolos o las estructuras rígidas. Se trata, entonces, de diseñar y construir procesos de gestión.

### La gestión de los procesos

Por consiguiente, más allá de lo absolutamente necesario para garantizar la óptima planificación y ejecución de la gestión del conocimiento mediado por tecnología, es menester orientar esas acciones en el plano de “lo que es posible”. Esto depende de las variables, los factores y las posibilidades

5 Un sistema comprende elementos interrelacionados e intervinculados por relaciones dinámicas. De esta manera, logra que una parte del sistema sea afectado por el resto (y viceversa), lo cual permite establecer patrones y predecir comportamientos. La planificación estratégica sistémica es el diseño de un sistema en su integridad, con elementos concretos tales como: acuerdos, objetivos, acciones, análisis internos y externos, presupuesto, control, etc.

6 Los procesos educativos deben ser situados, esto significa no solo la necesidad de tener en cuenta el contexto de producción del conocimiento, sino la significatividad y condiciones en que se producen.

propias de cada institución educativa. La preocupación debe estar centrada en cómo se optimizan los recursos disponibles (o potenciales)<sup>7</sup>, es decir, cuál es la mejor manera de producir y generar con herramientas tecnológicas diversas (digitales, pero también analógicas) los procesos pedagógicos. Al respecto, Juárez Jerez afirma:

(...) es posible afirmar que la gestión de la formación en entornos virtuales es de tal complejidad, que puede hablarse de un sistema organizacional en el que es posible distinguir sub-sistemas que sostienen toda la propuesta formativa y que son de tal relevancia, que si no funcionan adecuadamente la misma fracasa, aun cuando en lo tecnológico no hubiera problemas (hardware y software incorporado) y lo didáctico-pedagógico tuviera un diseño apropiado. (2012, p. 52)

En este sentido, Portero Ortiz (2003) indica el surgimiento de un nuevo enfoque en la gestión institucional que se recupera en este trabajo: la gestión por procesos.<sup>8</sup> Se trata de establecer cuál es el rumbo de la gestión educativa y se caracteriza por:

- Brindar una mayor satisfacción a los agentes institucionales (alumnos, padres, profesores, etc.).
- Designar transversalmente las responsabilidades en función de la intervención de las personas en los procesos.
- Evaluar la gestión con base en los indicadores de rendimiento y los resultados de los procesos definidos.

Consecuentemente, las actividades directivas de gestión deben estar orientadas a promover una organización institucional adecuada:

- Administrar y generar presupuestos sobre los recursos necesarios.
- Producir políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Diseñar un sistema de información que posibilite el seguimiento y control, etc.

A su vez, es necesario identificar y sistematizar los procesos institucionales (macroprocesos) y su visión global<sup>9</sup>. Esto implica:

- Definirlos a través de indicadores que permitan una evaluación eficaz.
- Identificar sus componentes (establecer líneas metodológicas que permitan garantizar su repetición uniforme).
- Generar un manual de procedimiento.

---

7 En Argentina (y también en otros países), se registra una diferencia considerable de disponibilidad de recursos tecnológicos y económicos en instituciones de gestión privada y pública.

8 El autor basa su investigación y propuesta en el relevamiento de 400 centros educativos de instituciones con diferentes capacidades, características y ubicaciones geográficas.

9 Según Portero Ortiz (2003), la implementación de un proyecto institucional de gestión por procesos implica la definición institucional previa de la **misión** (razón de ser del centro educativo), **visión** (deseo o imagen proyectada) y los **valores** (ideas, principios y áreas de valor fundamentales).

Figura 2: Gestión de los procesos



Fuente: elaboración propia

Los procesos, entonces, son el conjunto de recursos y acciones predefinidos e interrelacionados (sistémicos), capaces de transformar y agregar valor a las actividades pedagógicas. Existen procesos mayores o macroprocesos que contienen subprocesos o microprocesos. Su diagrama y su elaboración son propios de cada centro educativo, siendo indispensable determinar siempre:

- La definición del proceso (qué).
- La finalidad y las necesidades a satisfacer (objetivos - para qué).
- Los destinatarios (o receptores) y los responsables (quiénes).
- Las estrategias asociadas (cómo).
- Los indicadores de evaluación o control de calidad (evidencias).
- Los subprocesos integrados (subprocesos).

Entonces, la finalidad de diseñar y adoptar procesos adecuados es la optimización de la gestión del conocimiento, tanto a nivel institucional como de los subprocesos subyacentes incluidos en cada uno de los macroprocesos. Si bien las prácticas educativas son dinámicas —por lo tanto, siempre se debe ser flexible—, la sistematización está dada en la producción de un manual, protocolo o instructivo, que incluya las especificaciones expresadas en el párrafo anterior. Bates, al respecto, resalta:

Una forma de garantizar una enseñanza y un aprendizaje de calidad basados en la tecnología y con una buena relación entre costes y eficacia es mediante la gestión de proyectos [...] lo que define a un proyecto es el proceso utilizado para gestionarlo. (2001, p. 92)

Por consiguiente, para una óptima implementación y funcionamiento, es imperioso generar procesos acordes a cada comunidad educativa, con instrumentos de comunicación apropiados, acompañamiento y soporte permanentes, y un plan de mejora constante.

## Los procesos pedagógicos

Como ya se expresó, en la investigación realizada sobre prácticas virtuales de enseñanza y aprendizaje en periodo de ASPO, surgieron conclusiones relacionadas con diversos factores: instrumentales, procedimentales, contextuales, institucionales, ministeriales, etc. Muchos de los inconvenientes planteados por docentes y alumnos para llevar adelante su labor mediada tecnológicamente pueden resumirse en la necesidad de gestionar adecuadamente los procesos pedagógicos mediados por tecnología.

Para ello, es necesario ubicarlos (enmarcarlos) dentro de procesos mayores (o macroprocesos) predefinidos. Se presenta en este artículo, a modo de propuesta, el siguiente esquema de subprocesos pedagógicos, incluidos dentro del PEID (figura 3).

Figura 3: Procesos pedagógicos pertenecientes al PEID



Fuente: elaboración propia

Estos subprocesos pueden ser definidos de la siguiente manera:

- a. Planificación y diseño: deben ser coherentes con la visión general del proyecto educativo institucional y con los procesos de los cuales depende o se enmarca (macroproceso). Planificar significa poder dar cuenta del camino o proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación: ¿Qué se va a enseñar? ¿Cómo se va a hacer? ¿Qué se quiere lograr, es decir, para qué se enseña lo que se enseña? ¿Qué aportan las tecnologías al proceso? ¿Qué herramientas se van a utilizar? ¿Cómo y a través de qué dispositivos, instrumentos o indicadores se va a evaluar? Su definición debe ser flexible, adaptable y renovable de acuerdo con las circunstancias contextuales.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Todo proceso pedagógico debe ser situado en sus propias circunstancias. De esta manera, no es lo mismo una institución educativa que otra, ni un educando que otro. Es necesario identificar cuáles son sus características intrínsecas y adaptar los procesos para que sean no solo posibles, sino también significativos.



- b. Relevamiento de los recursos: se relaciona con los instrumentos tecnológicos mediadores de los procesos generados. Se trata de dispositivos, conectividad, plataformas, herramientas y recursos con los que se cuenta. Entre otras funciones, ofrecen oportunidades de acceso al conocimiento, trabajo y producción en colaboración, utilización de modelos y metodologías novedosas. Sus características intrínsecas, propias y comunicativas determinan las posibilidades del diseño y la planificación.
- c. Producción de contenidos: el material didáctico seleccionado o producido por el educador (curación del contenido) es otro mediador y vehiculizador del proceso pedagógico. Se trata de las actividades, propuestas u orientaciones generadas en diversos soportes (digitales o analógicos) que guían a quien aprende en su recorrido. Su selección y su construcción poseen siempre una finalidad pedagógica, la cual facilita y motiva el desarrollo de capacidades y competencias, como también un aprendizaje continuo.
- d. Acciones de quien enseña: el rol docente debe ser el de tutor o guía del proceso de aprendizaje construido por cada estudiante. Entre sus tareas, se encuentra la de brindar soporte, alternativas, propuestas e interacciones que involucren y motiven a los estudiantes en la toma de decisiones y la negociación de significados.
- e. Acciones de quien aprende: este debe ser protagonista de su propio desarrollo y participar activamente de los procesos propuestos, constituyéndose como coautor y autorregulador de estos. También, lograr un desarrollo de sus capacidades y competencias, construyendo colaborativamente para apropiarse de un conocimiento superior.
- f. Procesos cognitivos: la disposición, la organización, la definición y la sistematización de los distintos procesos deben estar orientadas a facilitar con claridad una organización mental y desarrollar procesos cognitivos coherentes, que recuperen los conocimientos previos del estudiante y sean integrados con los nuevos aprendizajes. El esfuerzo debe estar puesto en el desarrollo de nuevas habilidades, competencias y capacidades.
- g. Control de calidad: los procesos generados deben monitorearse constantemente. Para eso, es preciso definir de antemano mediante qué instrumentos o dispositivos se realizará un seguimiento y una regulación de los recorridos propuestos. Los recursos tecnológicos posibilitan una mayor visibilidad y transparencia de las trayectorias de cada uno.

Como se observa, los esfuerzos están orientados al desarrollo de los procesos generados con los instrumentos y herramientas (y no a la implementación tecnológica per se). Una gestión institucional inteligente orienta su trabajo hacia la consolidación de un PEID innovador, que impulse y potencie los aprendizajes mediados tecnológicamente y desarrolle las habilidades, capacidades y competencias. En ese sentido, el desafío es mejorar la calidad de los aprendizajes, integrando las transformaciones necesarias para que faciliten el desarrollo de los procesos educativos.

### **A modo de conclusión**

La transferencia de una modalidad de enseñanza a otra (presencial a virtual como sucedió repentinamente en Argentina y el mundo entero) debió consistir en la generación de procesos que la posibiliten. Con el correr de los meses y la extensión de la cuarentena, lo que se experimentó al principio como una situación excepcional se transformó en una “nueva normalidad”. La novedosa circunstancia condujo a reflexionar sobre el sistema educativo en su totalidad y a adaptar las propuestas



y la voluntad de generar innovación desde los equipos de gestión. En este sentido, Onrubia (2005, s/d) expresa:

(...) entendemos que es extremadamente importante que esa reflexión priorice las consideraciones específicamente educativas (frente, por ejemplo, a las de carácter tecnológico o económico), e incluya un amplio debate teórico sobre los modelos y principios psicológicos y educativos que deban guiar la incorporación de las TIC a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, pensar y diseñar los procesos involucrados en las diversas gestiones (individuales e institucionales) es brindar al agente educativo la posibilidad de anticiparse, organizarse, reflexionar sobre sus prácticas y objetivos acordes, generar acuerdos, producir contenidos y materiales didácticos. La gestión del conocimiento debe ser un trabajo colaborativo interdisciplinario y en equipo. También, visible, democrático y transparente, y que ponga en juego los elementos constitutivos. En consecuencia, una situación excepcional debe, necesariamente, engendrar una oportuna contención del docente y un seguimiento del educando, exigiendo solo lo que es posible acompañar desde los mismos procesos de gestión. Como señala Tedesco:

Este enfoque implica, obviamente, un esfuerzo mucho mayor en el proceso de aprendizaje, tanto por parte del profesor como de los alumnos y abre una serie muy importante de problemas para la formación inicial de los profesores, sus modalidades de trabajo pedagógico, sus criterios de evaluación y los materiales didácticos [...] Aprender a aprender también modifica la estructura institucional de los sistemas educativos. (2003, p. 9).

Por tal motivo, desde este artículo se sostiene que la experiencia vivida demuestra claramente que se avanza hacia un escenario de exigencias educativas constantes y de permanente necesidad de capacitación. Es menester superar progresivamente los diversos inconvenientes y generar un acceso equitativo y pleno a un conocimiento mediado tecnológicamente, que potencie el desarrollo de competencias y capacidades de los estudiantes. Es fundamental pensar en el diseño y la planificación de la propuesta educativa integral.

A partir de lo expresado, se argumenta que responder a los requerimientos de la era del conocimiento y la comunicación no solo es engendrar una oferta académica acorde a los tiempos que corren, también es necesario una eficaz gestión que genere procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación cada vez más autónomos, activos y colaborativos. Desde aquí, se brinda este humilde planteamiento o punto de partida para profundizar pensamientos mayores y más complejos.

### Referencias bibliográficas

- ÁLAMO VERA, F. R. y GARCÍA SOTO, M. G. (2007). "El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), pp. 113-129, ISSN: 1135-2523. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- ARDINI, C.; BARROSO M. B.; CONTRERAS, L. y CORZO L. (2020). *Estudiar durante una pandemia: una mirada al rol del estudiante y la experiencia educativa en entornos virtuales en el marco del ASPO por la pandemia COVID-19*. Mutual Conexión. Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina. Disponible en <http://transmediacordoba.org.ar/covid-19-la-experiencia-educativa-en-el-contexto-de-la-pandemia/> [8/2020].

- ARDINI, C.; HERRERA, M. M.; GONZÁLEZ ANGELETTI, V. y SECCO, N. E. (2020). Docencia en tiempos de coronavirus: una mirada al trabajo docente y la experiencia educativa en entornos virtuales en el marco del ASPO por la pandemia COVID-19. Mutual Conexión. Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina. Disponible en <http://transmediacordoba.org.ar/covid-19-la-experiencia-educativa-en-el-contexto-de-la-pandemia/> [8/2020].
- BATES, A. W. (2015). La enseñanza en la Era Digital. Una guía para la enseñanza y el aprendizaje. Asociación de Investigación Contact North | Contact Nord. Disponible en <https://laescuelacolaborativa.files.wordpress.com/2017/07/la-ensec3b1anza-en-la-era-digital.pdf> [5/2021].
- CASTAÑO, C. y PALACIO, G. (2006). Edublogs para el autoaprendizaje continuo en la web semántica. País Vasco: Servicios editoriales de la Universidad del País Vasco.
- DERRICO, E. (2005). “La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de las buenas prácticas en educación”. Revista Tecnología y Comunicación Educativas, 19-20 (40).
- DUART, J. M. y MARTÍNEZ, M. J. (2014). Evaluación de calidad docente en entornos virtuales de aprendizaje. Disponible en [http://reddigital.cnice.mec.es/6/Documentos/docs/articulo12\\_material.pdf](http://reddigital.cnice.mec.es/6/Documentos/docs/articulo12_material.pdf) [9/2020].
- JUÁREZ JEREZ, H. G. (2012). “El cambio organizativo frente a los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje. Propuestas para la gestión”. Revista Virtualidad, Educación y Ciencia, 3(4). Disponible en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/vesc/article/view/1888> [9/2020].
- JUÁREZ JEREZ, Hada Graziela (2015). Maestría en Procesos Educativos Mediados por Tecnología. Materia: Planificación, Gestión y Administración de Proyectos [Material del aula]. Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba.
- ONRUBIA, J. (2005). “Aprender y enseñar en entornos virtuales: actividad conjunta, ayuda pedagógica y construcción del conocimiento”. RED. Revista de Educación a Distancia, número monográfico II. Disponible en <http://www.um.es/ead/red/M2/> [2/2020].
- PORTERO ORTIZ, M. (2003). Gestión por Procesos: Herramienta para la Mejora de los Centros Educativos. En VII Congreso de Educación y Gestión. Escuelas Católicas, Madrid, España.
- TEDESCO, J. C. (2003). “Los pilares de la educación del futuro”. En Debates de educación. Barcelona: Fundación Jaume Bofill, Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1H8BPGXQ2-1XHBFCH-L0G/Pilares%20de%20la%20Educaci%C3%B3n.%20Tedesco.pdf> [9/2020].