



## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS, CON BASE EN LA EVALUACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR

David Pérez Arenas

Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México

---

**Área temática:** Evaluación educativa.

**Línea temática:** Evaluación institucional y de centros escolares.

**Tipo de ponencia:** Intervenciones educativas sustentadas en investigación.

---

### **Resumen:**

Se presenta el avance de un proyecto de investigación e intervención, orientado al diseño de una propuesta para innovar la gestión escolar de las escuelas primarias de la región nororiente del estado de México, con base en una evaluación de estos centros escolares, con el propósito de aprovechar los intersticios o espacios que se generan en toda puesta en marcha de una reforma educativa; en este caso en el Modelo Educativo 2017, propuesto en la administración anterior y que ubica la escuela al centro como uno de sus ejes fundamentales. En la ponencia se parte de la problemática y tensiones que enfrentan los sujetos de desarrollo curricular al ser depositarios del éxito o fracaso de las reformas educativas, así como de su aplicación o puesta en marcha en las escuelas a las que están adscritos; para hacer una caracterización después de las categorías y enfoques teóricos en que se sustentará la propuesta de evaluación institucional, orientada a la innovación de la gestión escolar. Se dedica un espacio a la descripción de la problemática y de la región en que se hace el estudio, para finalmente dar cuenta de las etapas propuestas construidas y condensadas en una guía didáctica y seminario-taller, para atender el problema inicial; finalmente se concluye con un apartado para señalar el momento en que se encuentra el proyecto, algunos de los problemas y reto que se han enfrentado para su puesta en marcha.

**Palabras clave:** Evaluación institucional, innovación educativa, intervención, reformas educativas, educación primaria.

## Introducción

*Gestión, innovación, intervención y evaluación* son cuatro elementos constitutivos de las políticas educativas actuales, derivados de las recomendaciones que los organismos internacionales a partir de las conferencias como las de Jomtien, Tailandia y Dakar, han hecho a los sistemas educativos de los países en vías de desarrollo, para mejorar la calidad de sus servicios; introduciéndose estas categorías de manera paulatina, hasta condensarse en las reformas educativas y curriculares que se han realizado en los países; y con ello formar parte del nuevo lenguaje que sustenta la mayoría de programas y proyectos que se promueven y desarrollan en las escuelas.

Sin embargo, a pesar de tener más de veinte años que empezaron a introducirse estos ejes como los elementos centrales de las reformas educativas y curriculares, no han terminado de sedimentarse ni mucho menos de generalizarse los efectos o beneficios de la promoción de los nuevos sistemas de gestión, innovación, intervención y evaluación, para lograr los cambios y mejorar los resultados de las escuelas, en beneficio de los aprendizajes de los alumnos.

Estudios en México (Medina, 2009, Chan, Schmelkes Silvia, Alvares, y Bertely, 2009 y Hernández, 2014) han sistematizado parte de los resultados y cambios generados, a partir de la introducción, desarrollo y valoración de experiencias derivadas de la puesta en marcha de las reformas educativas, los programas o proyectos educativos de intervención, sustentados o promotores de la gestión, la innovación, y/o la evaluación educativa; no obstante, es poco lo que se conoce sobre lo que sucede en las escuelas, menos aún los alcances y limitaciones de estas propuestas, habría que preguntarse sobre las razones del porque los propósitos y propuestas asociadas con estos proyectos no logran consolidarse, mucho menos dar los resultados esperados.

Por lo general al inicio lo anterior se justifica en que los directivos y docentes de los centros escolares no conocen ni se apropiaron de las reformas, pero después de un tiempo esto no se puede sostener; y se empieza a argumentar que el problema tiene que ver más bien con las dificultades para generar estrategias o acciones que les permitan lograr los propósitos demandados, debido a que carecen de condiciones o apoyos para hacerlo, pero sobre todo a que no hay un acompañamiento, tiempo ni espacio que les permita diseñar proyectos de intervención acordes a sus necesidades y contextos en que se inscriben sus centros escolares.

En los casos en que se cuenta con asesoría, guías o materiales para hacerlo, estos por lo general se sustentan en perspectivas que conciben la intervención como un proceso externo a los centros y ajeno a los sujetos, al tiempo que reducen a los directivos y docentes a meros aplicadores o instrumentadores de las propuestas; así que por muy innovador que resulten las propuestas, o por más que estas hayan sido probadas en otros espacios y contextos, este tipo de intervención y de proyectos terminan más por interferir (Remedi, 2015), que por apoyar o resolver los problemas de las escuelas en que se pretenden replicar o desarrollar.

Por su parte en relación con la evaluación, si bien tiene ya más de cien años en el campo educativo (De Alba, 1991), y que esta se ha extendido a los docentes, programas escolares, materiales didácticos, e instituciones educativas; se desconoce si se utilizan este tipo de evaluaciones en los centros escolares; no obstante que las reformas de los últimos años promueven perspectivas y tipos de evaluación sustentados en enfoques más comprensivos y cualitativos (House, 1997), al final terminan reduciéndola a un plano prescriptivo que se opera de manera vertical por quienes pretenden instaurar de manera obligatoria, las propuestas, oponiéndose paradójicamente a sus fundamentos y principios.

Por otro lado, a diferencia de la educación superior, donde la evaluación de los centros escolares ha sido una de las prácticas más promovidas en las últimas décadas, en educación básica no termina de incorporarse y menos de potenciarse; lo que justificó la necesidad de elaborar una propuesta que permita a los directivos de las escuelas primarias elaborar proyectos de intervención orientados a la innovación de la gestión escolar, sustentados en la evaluación institucional, esto en el contexto de las reformas educativas de los últimos años, de manera concreta en el del Modelo Educativo (SEP, 2017).

## Desarrollo

Uno de los problemas que enfrentaban las escuelas de educación básica, es la escasa recuperación de la evaluación de los centros escolares, para generar propuestas de gestión, por quienes se encuentran al frente de esas instituciones, como una estrategia que les permita darle un sentido constructivo a una tarea que realizan más por una exigencia externa que por considerarla como estrategia de apoyo a sus tareas relacionadas con la construcción de proyectos escolares y académicos.

Lo anterior debido a que hasta antes de la Reforma Educativa de 2013 y la Ley del Servicio Profesional Docente, la asignación de puestos de directores y supervisores escolares, obedecían en menor medida al cumplimiento de perfiles profesionales y académicos acordes a sus funciones; no obstante que desde hace varias décadas las políticas educativas han insistido en promover el cambio de las figuras de la inspección, supervisión y administración escolar por la gestión pedagógica; muy poco se ha avanzado al respecto.

En relación con la puesta en marcha de las reformas curriculares, se argumenta y reconoce a los directivos y docentes como sujetos de desarrollo curricular, es decir como sujetos sociales que al adherirse a un proyecto social (Zemelman, 1987), tienen la posibilidad de participar en la construcción de un proyecto educativo acorde a los contextos culturales y locales en que se inscriben los centros escolares en que desarrollan sus prácticas educativas, o simplemente en darle un sentido diferente a los proyectos de formación promovidos por las políticas educativas y condensadas en las reformas curriculares, en este caso de la educación primaria; elaborando proyectos de intervención e innovación orientados al mejoramiento de la gestión y sustentados en la evaluación de sus centros escolares.

Uno de los supuestos de los que partió este trabajo es que la construcción de una propuesta de evaluación de los centros escolares, permitiría a los directores, obtener diagnósticos en relación con las problemáticas asociadas con las diferentes ámbitos de la gestión escolar, tomar decisiones sobre aquellas que consideraran sustantivas o prioritarias, para de manera colegiada derivar estrategias y acciones que les permitieran definir rutas de mejora a corto, mediano y largo plazo; ponerlas en marcha, darles seguimiento y hacer una valoración sistemática, tanto de los procesos como de los resultados obtenidos, con el propósito de hacer los ajustes pertinentes. Lo cual implicaría un pilotaje de la propuesta y una sistematización de sus resultados, para hacer los ajustes requeridos, y en su momento socializarla con otras regiones.

En relación con la metodología para el diseño de la propuesta de intervención, en oposición a aquellas propuestas que reducen esta categoría a un nivel instrumental, definidas desde el exterior y con un sentido de interferencia; se optó por sustentarla y concebirla como una mediación entre la investigación y la gestión educativa, a través de un proyecto sustentado en la innovación y orientado hacia la transformación de los centros escolares, previo reconocimiento de su cultura escolar y con base en el trabajo colegiado.

En este sentido, la intervención a decir de Eduardo Remedí (2015), implica el ubicarse de manera temporal o espacial, entre dos tiempos, es decir entre un antes y un después, o en medio de dos lugares y dos posiciones en las que es necesario tomar postura para definir a dónde se quiere llegar o permanecer, así como fijar una postura reconociendo que no existen lugares neutros o ingenuos. En el caso de la gestión escolar, la intervención se mueve o desarrolla entre dos fuerzas que coexisten y generan nodos o tensiones, que habrá que resolver en cada caso particular: el de lo instituido y el de lo instituyente, lo primero conformado por el conjunto de fuerzas, dispositivos, marcos normativos y lógicas hegemónica que sobredeterminan la vida de las instituciones; en tanto lo instituyente se reconoce como el conjunto de nuevas fuerzas, tendencias, acciones y lógicas que tienden a dislocar las estructuras e identidades institucionales, generando movimiento y su transformación.

La intervención como un proceso que se construye a partir de un encuentro con los otros en trabajo colaborativo, lo que permita la definición y búsqueda del lugar al cual se quiere llegar, a sabiendas de que será una tarea compleja, que requerirá de una larga duración para que se logre instaurar una nueva estructura y forma de organización institucional, en el caso de la gestión escolar, al tiempo que se vayan construyendo nuevos significados anclados y promotores de una nueva cultura escolar.

Transitar de estas concepciones a la intervención y al diseño metodológico, implicó la definición de ocho etapas: 1. Argumentación de la perspectiva teórico metodológica que sustentaría la propuesta, 2. Reconocimiento de la región y selección de escuelas donde se desarrollaría el proyecto, 3. Diagnóstico relacionado con la gestión y cultura de los centros escolares, 4. Diseño de un seminario taller para el desarrollo de las propuestas de intervención, sustentada en la evaluación institucional y orientada hacia la innovación de la gestión escolar, 5. Elaboración de materiales de apoyo para el seminario taller, 6. Pilotaje de la propuesta, 7. Acompañamiento a los directores para el diseño de su propuesta de

intervención, 8. Foro regional para la presentación y retroalimentación de las propuestas, 9. Evaluación y rediseño del seminario taller y materiales, y 10. Generalización de la propuesta a otras regiones o zonas escolares.

Para las fechas en que se elabora la ponencia, tendrían que haberse concluido todas las etapas, sin embargo, debido a las contingencias derivadas de los cuestionamientos y tensiones generadas a partir de la puesta en marcha del Modelo Educativo 2017, y recientemente de la derogación de la reforma educativa 2012, se han desarrollado de manera completa, tan sólo las primeras cinco, estando por retomar la sexta. A continuación se destacan algunos de los elementos más relevantes de cada una de ellas.

El sustento teórico metodológico, descansa en las concepciones que sobre evaluación institucional o de los centros escolares y de la innovación educativa se recuperan para elaborar la propuesta. Así la evaluación se reconoce como la comprensión teórica y valoración axiológica en relación con un objeto de estudio, en este caso las escuelas o centros escolares, con el fin de conocerlo, comprenderlo y/o transformarlos (De Alba, 1991), esto desde una perspectiva comprensiva, en la que se reconoce a la dimensión ética y política como dos elementos sustantivos para su desarrollo; frente a las posturas empírico analíticas que la reducen a un sentido técnico instrumental, o en el peor de los casos, al control y fiscalización de los sujetos y procesos que intervienen en la misma.

No obstante en la evaluación institucional o de los centros escolares, prevalecen todavía los enfoques sistémicos, empresariales y sociológicos, derivados de las perspectivas explicativas, aunque empiezan a tener mayor presencia los enfoques culturales, relacionales e instituyentes; mediados por las perspectivas cuantitativas y cualitativas; condensados en los modelos de evaluación interna y externa propuestos en el seminario taller; aunque colocando especial atención a los que reconocían a la cultura escolar desde una perspectiva simbólica, como un elemento central para la evaluación de los centros escolares.

Por su parte la innovación de la gestión de los centros escolares (dimensión institucional), fue reconocida como una condición necesaria tanto para la puesta en marcha de las innovaciones derivadas de las reformas curriculares de los sistemas educativos (dimensión política), como para potenciar las innovaciones pedagógicas que los docentes construyen en la dimensión didáctico áulica del currículum; para lo cual se analizó la relación y distinción entre reformas e innovaciones educativas, desde una perspectiva de las tensiones y conflictos (Carbonell, 2001).

Fue necesario hacer un análisis teórico conceptual de la innovación para reconocer las diferentes perspectivas y sentidos que de la misma se han generado en el campo educativo, centrando el análisis en la gestión institucional o de los centros escolares, reconocida como una mediación entre la innovación derivada de las reformas curriculares y la innovación pedagógica desarrollada en las aulas por los docentes; destacando la importancia de asociar la innovación con la identidad institucional, así como con el trabajo colaborativo orientado a la promoción de la autonomía institucional (Moschen, 2008).

En cuanto al lugar donde se realizó el estudio para el diagnóstico para elaborar las propuestas de intervención, fue la región nororiente del estado de México, una mezcla de comunidades rurales, semiurbanas y urbanas que con los nuevos fraccionamientos, empiezan a absorber a las comunidades originarias; se seleccionó una de las 14 subdirecciones regionales de la entidad, la de Zumpango, integrada por 22 zonas escolares con un promedio de 20 escuelas cada una, 570 primarias en total; algunas ubicadas en comunidades con altos niveles de marginación y pobreza, donde las escuelas no son muy valoradas por la población; otras ubicadas en comunidades rurales, pero con alto nivel de aceptación por la comunidad, todas las escuelas son de organización completa, con un promedio de 15 grupos por escuela. En relación con el personal, en su mayor parte, las direcciones están a cargo de hombres 80%, en tanto las profesoras frente a grupo son mujeres en su mayoría, con estudios de licenciaturas en educación, aunque a diferencia de lo que sucedía hace algunos años, cada vez se integran más al servicio los egresados de escuelas particulares.

Para el diagnóstico, se tomó solo la zona escolar P031 de primaria, ubicada en la cabecera municipal de Zumpango, entre algunos datos relevantes en relación con la evaluación y gestión de los centros escolares, destacan los siguientes:

De acuerdo con el supervisor de la zona, los mayores problemas que se presentaban en las escuelas eran de tipo académico, y tenían que ver con los bajos niveles que obtienen las escuelas en lecto-escritura y matemáticas en las pruebas a gran escala; de la gestión escolar, los mayores problemas tenían que ver con la falta de liderazgo de los directores de las escuelas, asociado a su vez, con el desconocimiento o no tener elementos que les permitieran orientar y apoyar a los docentes de grupo, para resolver el problema; si bien muestran disposición e interés por atenderlos, en la mayoría de los casos no saben cómo enfrentarlos. Al tiempo que no utilizan la evaluación institucional, como una estrategia que les apoye para obtener diagnósticos, generar propuestas y/o dar seguimiento a las acciones emprendidas.

Esta información se complementó con la aplicación de una encuesta transversal no ponderada reconocida como uno de los métodos preferidos para determinar las características de una población en un momento particular; inicialmente se pretendía aplicar la encuesta en línea a todos los directores de la región, pero debido a que esto no fue autorizado por la jefa del departamento de primarias del estado, se optó por hacerlo tan sólo con los directores de la zona escolar seleccionada. La encuesta tuvo el objetivo de recuperar información sobre la formación académica, experiencia profesional y actualización de los directores; así como un diagnóstico de necesidades relacionadas con la gestión e innovación y evaluación de las escuelas que tenían a su cargo, así como sondear su interés por participar en el seminario taller para la elaboración de propuestas de intervención.

Los problemas que reconocieron más afectaban a sus centros escolares, está el desinterés de los padres de familia por el aprovechamiento escolar de sus hijos, el que los alumnos provengan de familias desintegradas y problemáticas, así como el ausentismo escolar de los alumnos; asociado al contexto social en que se ubican las escuelas: marginación, violencia e inseguridad.

En relación con las evaluaciones a sus centros escolares, todos coinciden en que si se han realizado, ya sea a través de las pruebas a gran escala, por iniciativa de la supervisión escolar, de los directores, de consejo técnico o por participar en algún programa federal como escuelas de calidad; evaluaciones en las que la mayoría consideran se le ha dado mucha importancia al aprovechamiento escolar de los alumnos, a la gestión y organización escolar, a la formación y actualización escolar, así como al clima y cultura escolar; utilizando sus resultados casi siempre para obtener un diagnóstico de los problemas de su escuela, para retroalimentar los procesos, establecer las rutas de mejora y elaborar el plan de desarrollo institucional.

Para dar cuenta del clima y la cultura escolar, se aplicó un instrumento elaborado para valorar el tipo de cultura que prevalece en los centros escolares (Ruiz, 1995), a partir de tres dimensiones: compromiso con los valores y objetivos básicos de la institución, orientación de la escuela hacia la excelencia, y coherencia de la organización para mantener el compromiso y la excelencia. Grosso modo los resultados obtenidos fueron los siguientes: en términos generales la mayoría de los directores, no ubican un problema en relación con este rubro, en tanto consideran que casi todos los integrantes del centro escolar no sólo conocen y/o pueden mencionar los idearios, objetivos y metas institucionales, sino que están de acuerdo con los mismos y valoran la importancia de conocerlos; además de que ellos como directores casi siempre identifican a los profesores que no están de acuerdo con ellos, las razones de ello, y las señales o indicios de cuando hay desacuerdos al respecto; por lo que casi siempre han realizado algún tipo de acción para resolver esas situaciones; personalmente la mayoría casi siempre se sienten comprometidos con los objetivos institucionales y considera sus consecuencias o efectos en casi todas las actividades que realiza en el centro escolar.

Con base en el diagnóstico y en la fundamentación teórico metodológica, se elaboró la propuesta de un seminario taller para el diseño de las propuestas de innovación de la gestión escolar en las escuelas primarias, sustentada en la evaluación institucional, a partir de cuatro unidades, I. La puesta en marcha de las reformas curriculares en los centros escolares, II. Perspectivas, modelos e instrumentos para la evaluación institucional, III. Innovación de la gestión escolar y/o gestión de la innovación educativa, IV. Diseño de propuestas de intervención para la evaluación e innovación de la gestión escolar.

En la etapa cinco, se elaboró como material de apoyo para el curso taller, un libro de evaluación de los centros escolares, así como una guía didáctica que permita a los directores diseñar las propuestas de intervención, el libro está en proceso de publicación y se están haciendo ajustes a la guía didáctica para imprimirla e iniciar con la etapa de pilotaje del seminario-taller.

## Conclusiones

Son diversas las aportaciones que se pueden derivar del trabajo desarrollado y experiencias acumuladas hasta el momento, las relacionadas con la importancia de las temáticas abordadas, intervención, evaluación,

innovación y gestión de los centros educativos; pero sobre todo de los enfoques desde los que se pueden abordar y sobredeterminar de algún modo su éxito o fracaso, como se les llega a valorar. Una de las mayores aportaciones que se derivan del trabajo y se pueden potenciar más adelante, tiene que ver con la articulación entre la problemática, la propuesta para la intervención y los objetivos contenidos en el Nuevo Modelo Educativo 2017, en los que no sólo se ubica la escuela al centro, sino se recomienda que para la elaboración de su Ruta de Mejora, se parta de una evaluación institucional, que permita diseñar un proyecto de innovación de su gestión y cultura escolar, al tiempo que incorpore el trabajo colaborativo como estrategia central para lograr los objetivos propuestos.

En relación con lo anterior es importante reconocer que si bien en el trabajo se parte de una crítica a la reforma y al modelo educativo, esto se hace desde una oposición al pensamiento simplista, en el que ésta se reduce a sobrevalorar o a descalificar toda reforma educativa; en su lugar se reconoce que hay desacuerdos, pero también elementos recuperables e intersticios que permitirían resignificar y reorientar los sentidos originales que se les asignan; lo que dependerá de la manera que sean recuperados en los centros escolares, con base en el liderazgo pedagógico de quienes se encuentran al frente de las escuelas, el trabajo colegiado promovido y la cultura escolar de las instituciones.

El seminario taller, la guía didáctica y el libro de apoyo, se elaboraron con el propósito no sólo de orientar a los directores de las escuelas primarias para hacer la evaluación de su centro escolar y elaborar un proyecto de intervención dirigido a la innovación de la gestión escolar; sino de brindarles los elementos teórico metodológicos que les permitan tomar un posicionamiento crítico al respecto, de manera que junto con los docentes de sus escuelas, se reconozcan y asuman como sujetos de desarrollo curricular, con la posibilidad de poner en marcha las reformas educativa y el Nuevo Modelo Educativo.

El trabajo desarrollado hasta ahora no ha estado exento de problemas, sobre todo los relacionados con la falta de apoyo de la administración central, que por un lado promueve y presiona para que se cumpla con la “aplicación de las reformas”, y por otro, se cierra a los lineamientos oficiales de manera contradictoria, incluso con algunos principios y propuestas de las mismas, lo que aunado a los debates y cambios derivados de los proyectos político sociales del nuevo gobierno, ha limitado para continuar con las siguientes etapas.

El día de hoy 09 de mayo de 2019, se acaba de aprobar la nueva reforma por parte del Senado, al tiempo que las escuelas continúan con la incertidumbre de si se continuará trabajando o no con el Modelo Pedagógico 2017; independientemente de ello, cada vez son más aceptadas y reconocidas como una alternativa para enfrentar los múltiples y graves problemas que se presentan en la educación, las posturas que promueven el trabajo colegiado y la evaluación de los centros escolares, sustentados en la gestión y la innovación educativa, tal y como recientemente lo expuso Díaz Barriga, ante la Cámara de Diputados previo a la aprobación de la Reforma Educativa enviada por López Obrador, al referirse al Centro para la Educación que se creará derivado de la propuesta.



Un centro cuyo eje no sea la evaluación individual, sino la evaluación institucional social como un insumo de mejora al Sistema Educativo, como consecuencia de ello se abandonaría toda visión de la docencia, sea evaluación del desempeño o sea evaluación formativa (Díaz Barriga, 2019).

## Referencias

- Álvarez, I. (2009) Desafíos de innovación y gestión en educación básica, en *Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación*. Dirección del Fomento Educativo SEP, México COMIE-SEP, pp.135-180.
- Bertely, M. (2009) *Innovación curricular en dos organizaciones indígenas de Chiapas*, en *Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación*, México SEP, PP. 19-64.
- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar*. El cambio en la escuela. Madrid: Morata.
- Chan, M. E. (2009) *La gestión de la innovación en el marco de las reformas educativas*, México, Prácticas Docentes Innovadoras, 169 pp.
- De Alba, A. (1991). *Evaluación Curricular, conformación conceptual del campo*. Méx., CESU-UNAM.
- Díaz Barriga, A. (2019) Se deben eliminar aspectos neoliberales del Art. 3º. Constitucional, en *Educación Futura en Destacada*, Política Educativa, 12 de febrero de 2019, <http://www.educacionfutura.org/se-deben-eliminar-aspectos-neoliberales-en-sistema-educativo-mexicano-angel-diaz-barriga/> consultado 28 de abril 2019.
- Hernández, F. (Coordinador) (2014) *Investigación para la innovación, experiencias en educación básica*, México, Ediciones del Lirio
- House, E. R. (1997) *Los enfoques de la evaluación y Crítica de los enfoques*, en *Evaluación, ética y poder*, Madrid, Morata.
- Medina, L. (2009) *Innovación Educativa en México, Propuestas metodológicas y experiencias*, México, ANUIES.
- Moschen, J. C. (2008) *Innovación Educativa. Decisión y búsqueda permanente*, Buenos Aires, Argentina, Bonum
- Remedi, A. E. (2015) Un lugar incómodo. Algunas reflexiones en torno a la Intervención Educativa. (283-298) en Ernesto Treviño Ronzón y José Carbajal Romero (Coordinadores) *Políticas de la Subjetividad e Investigación Educativa*, México, Balam Editorial y Programa de Análisis Político de Discurso.
- Ruiz, J. M. (1995) *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid España, Narcea.
- Schmelkes, S. (2009) Innovación, calidad y equidad educativa. Tradición y cambio en educación, en *Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación*. Dirección del Fomento Educativo SEP, México COMIE-SEP, pp. 103-131
- Secretaría de Educación Pública (2017) *El nuevo modelo educativo 2017*, 15/04/2018 [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo\\_Educativo\\_OK.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf)
- Zemelman, H. (1987) *Conocimiento y sujetos sociales*, México, Colegio de México.