



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Procesos de selección de formadores de formadores y directivos en escuelas normales públicas

Rosalba Gascón Pérez
Mexicanos Primero Jalisco
rgascon@mpj.org.mx

Paulina Hernández Morales
Mexicanos Primero Jalisco
paulinah@mpj.org.mx

Área temática 09. Sujetos de la educación.

Línea temática: Trayectorias escolares, profesionales e institucionales individuales y colectivas.

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.



Resumen

Este reporte forma parte de una investigación aplicada más amplia que tuvo por objetivo conocer sobre las trayectorias profesionales de los docentes de las escuelas normales (EN) para mejorar e incidir en políticas públicas. Por su parte, este reporte se centra en analizar dos casos diferentes de procesos de selección en EN públicas, el primero habla sobre la selección de docentes de inglés realizada en 2017 a nivel nacional, mientras que el segundo caso profundiza en los dos procesos de selección de directores a nivel estatal en Jalisco, realizados en 2013 y 2017, mediante convocatorias abiertas y públicas. Aunque aún falta que estas iniciativas sean evaluadas e incluidas en la normativa, ambos casos son referencias de prácticas que, con ajustes, podrían replicarse. Es importante apostar por estos procesos, ya que el contar con concursos públicos para la selección de docentes y directores de las EN públicas se garantizan y respetan los derechos profesionales y se promueven procesos de ingreso públicos, transparentes, justos, equitativos e imparciales, que aseguran la idoneidad de los agentes educativos que necesitamos para garantizar el derecho a aprender y elevar la calidad educativa del país.

Palabras clave: *procesos de selección, escuelas normales, personal docente, directores.*

Introducción

La formación de docentes es uno de los elementos más importantes para poder garantizar el derecho a aprender de las niñas, niños y jóvenes (NNJ). Si se considera a las y los maestros como agentes de cambio para la transformación educativa y el desarrollo nacional, las escuelas normales (EN) se vuelven entonces las gestoras del cambio educativo y social que se necesita en México.

El presente reporte forma parte de una investigación más amplia que tuvo por objetivo conocer sobre las trayectorias profesionales de los docentes y directores de las EN de Jalisco y, de manera específica, identificar aquellos aspectos que facilitan u obstaculizan la construcción de éstas. Esta es una investigación aplicada, ya que tuvo el fin de incidir en políticas públicas desde la sociedad civil a partir de la generación de propuestas para mejorar y solucionar problemas sobre dicho objetivo.

Las estrategias de recolección de datos que se utilizaron para esta investigación fueron la consulta y revisión de bibliografía, la búsqueda de cifras y pedidos de información por portales de transparencia, y la realización de entrevistas semiestructuradas a actores clave, en este caso, a docentes y directores de EN, así como a especialistas en el tema.

Para garantizar el derecho a aprender, el Estado tiene también la responsabilidad de asegurar los derechos profesionales de los formadores de formadores; esto implica contar con mecanismos de ingreso, promoción y reconocimiento que sean públicos, equitativos, justos, transparentes e imparciales.

Este reporte se centra en analizar dos casos de procesos de selección en EN. El primero relata de manera breve el proceso de selección e ingreso de docentes de inglés a nivel nacional para las normales públicas realizado en 2017. Mientras que el segundo caso ahonda en los últimos dos procesos de selección de directores a nivel estatal en Jalisco, realizados en 2013 y 2017 mediante convocatorias abiertas y públicas.

Desarrollo

Caso nacional: selección de formadores de inglés

El aprendizaje del idioma inglés se ha vuelto indispensable al vivir en un mundo cada vez más globalizado e interconectado. Según el Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica (CEMABE, 2013, citado en Mexicanos Primero, 2015), una de cada dos secundarias carece de maestros de inglés, así como nueve de cada 10 primarias y 95 de cada 100 preescolares. Sólo tres de cada 100 alumnos que egresan de la secundaria logran el nivel B1 (en referencia con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas) establecido en el plan de estudios (Mexicanos Primero, 2015).

Tanto la cobertura de docentes de inglés, como su idoneidad, son fundamentales para asegurar la calidad en los aprendizajes de los NNJ y que logren el dominio esperado de este idioma al finalizar la educación básica.

Convocatoria

La *Estrategia Nacional de Inglés* surgió a nivel nacional con la finalidad de formar al personal docente para la enseñanza del inglés en escuelas públicas de educación básica. Una de sus principales metas consistió en la expansión y el fortalecimiento de la enseñanza de este idioma en todos los estudiantes normalistas al contratar a más de mil maestros para su formación en estas instituciones (SEP, 2017a).

Para cumplir con este objetivo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) implementó el *Programa de Fortalecimiento de Inglés* por el que se concursaron las primeras plazas para contar con docentes capacitados en las EN, con el fin de iniciar con esta modalidad en el ciclo 2018-2019 y elevar paulatinamente la cobertura de la enseñanza de este idioma en la educación básica (SEP, 2017b).

La SEP emitió la convocatoria del *Concurso para la Selección y Contratación de Docentes para el Fortalecimiento del Idioma Inglés en Escuelas Normales* del 31 de agosto al 30 de septiembre (SEP, 2018a), buscando contratar a 646 profesores para las 263 EN públicas del país con una plaza de tiempo completo denominada “Formador de Inglés C” (DGESPE, 2017).

Según la convocatoria, los participantes debían cumplir con un perfil que acreditara el conocimiento de la lengua inglesa, la didáctica para enseñarla y una experiencia profesional probada (DGESPE, 2017). Los participantes tenían la opción de pasar por tres etapas de evaluación si no contaban con la documentación anteriormente mencionada (SEP, 2018a). De acuerdo con un maestro seleccionado:

“...con los puntajes de los tres exámenes, (...) el de inglés, el de metodología y el del servicio profesional docente, se hizo una lista de prelación sólo del estado, o sea, a pesar de que fue una convocatoria nacional, sí se particularizaron las listas de prelación para cada estado”. (Informante, 30/08/19)

A nivel nacional se pre-registraron 21,328 candidatos, de los cuales sólo 4,160 se registraron y 1,113 aprobaron las tres etapas (SEP, 2018b). El Comité Técnico, integrado por la SEP, la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior y la Universidad de Cambridge, asignó 582 plazas el 12 de febrero de 2018, las 64 plazas restantes disponibles no se asignaron debido a que en algunos estados, como Nayarit, Oaxaca, Guerrero, Nuevo León, San Luis Potosí, Coahuila y Chiapas, no hubo suficientes candidatos que cumplieran con el perfil (SEP, 2018a). Aunado a lo anterior, el maestro menciona:

“No se asignaron todas las plazas que se habían prometido, porque se habían prometido mil a nivel nacional. [...] Tenemos la esperanza de que se asignen las faltantes, pero no se ha hecho seguimiento. [...] A nosotros nos sería muy útil tener más compañeros”. (Informante, 30/08/19)

También menciona que “fue una experiencia nacional y nueva para las normales. [...] Fue un proceso muy enriquecedor, muy limpio, que ojalá se duplicara o se repitiera.” (Informante, 30/08/19).

Caso estatal: selección de directores en Jalisco

Las y los directores son agentes de transformación social al verse involucrados como líderes en los procesos educativos. Ellos impulsan el aprendizaje y la labor profesional de los docentes, a la vez de que promueven el aprendizaje de calidad de los estudiantes. Por lo tanto, es importante asegurar su idoneidad, al contar con los conocimientos y las capacidades necesarias para realizar de manera adecuada su labor profesional (Mexicanos Primero, 2018).

De acuerdo con el *Perfil, parámetros e indicadores*, diseñado por la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), el titular de una EN pública del estado debe dominar ciertas competencias, que se agrupan en las siguientes dimensiones: organización y funcionamiento escolar, planeación, evaluación, ambiente escolar y administración de recursos (SEJ, 2017b). Asimismo, un director de EN debería de contar con habilidades y conocimientos académicos, de investigación, de incidencia en políticas públicas, y, principalmente, con habilidades de liderazgo, gestión y trabajo en equipo (Toscano, Ponce, Flores, Contreras, López, y Carrillo, 2018; Lorenzo, 2004).

El nombramiento de los titulares de las EN se ha dado desde un inicio por la designación de diferentes actores públicos, por ejemplo, por el gobernador, el Secretario de Educación o los líderes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) (Santibáñez, 2008). Por esta razón, la selección y designación de estos puestos no ha contemplado necesariamente los méritos profesionales, ni ha respetado un orden escalafonario. Para que se garantice su idoneidad de conocimientos y capacidades, es necesario que se promueva la admisión de los directivos a través de procesos de selección públicos, transparentes, equitativos e imparciales.

A partir de la Reforma Educativa de 2013, surgió en Jalisco la iniciativa, pionera a nivel nacional, para concursar las direcciones de las EN (Gobierno de Jalisco, 2013). Esta propuesta se realizó a través de convocatorias públicas en los años 2013 y el 2017.

Marco Jurídico

Actualmente, la selección de titulares de EN no cuenta con un marco jurídico a nivel federal, dejando este proceso a la decisión de cada estado, lo cual genera heterogeneidad por la diversidad de procesos realizados para la asignación de estos cargos, “los cuales van desde concursos de oposición y mecanismos regulados por alguna normatividad estatal, hasta la designación discrecional por parte de las autoridades educativas de los directores de las escuelas normales como personal de confianza” (INEE, 2015, p. 38).

Por su parte, el artículo 98 de la *Ley de Educación del Estado Soberano y Libre de Jalisco* establece que:

En las Instituciones oficiales dedicadas a la formación, actualización, capacitación y superación profesional para docentes, la designación de sus titulares será a través de un concurso, de conformidad a los lineamientos establecidos en la convocatoria que para tal efecto emita la autoridad educativa estatal, y durarán cuatro años en el cargo.

Los titulares podrán ser designados hasta por un periodo más, previa participación en el concurso correspondiente, y habiendo cumplido con los lineamientos establecidos en la convocatoria que para tal efecto emita la Autoridad Educativa. (Gobierno de Jalisco, 2020, p. 51)

Mientras que, en el *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco* se decreta, como atribución de la Subsecretaría de Formación y Atención al Magisterio, en el artículo 42:

Proponer al Secretario adecuaciones a la normatividad para el ingreso, permanencia y promoción para el personal docente y los lineamientos para el concurso para la designación de los titulares con funciones de dirección en las instituciones públicas encargadas de la formación inicial, continua y de superación profesional docente. (Gobierno de Jalisco, 2019, p. 45)

Convocatoria

Como se mencionó con anterioridad, en Jalisco se llevaron a cabo dos convocatorias públicas para el proceso de selección de los directivos de las EN públicas del estado. Mientras que la primera convocatoria fue publicada el 22 de agosto de 2013 y tuvo como periodo de registro del 19 al 27 de septiembre del mismo año. La segunda convocatoria se hizo pública el 25 de julio de 2017, dando los siguientes días, del 26 al 30 de julio, para la inscripción de candidatos. Por su parte, el nombramiento de los seleccionados se realizó el 30 de octubre de 2013 y el 15 de agosto de 2017, respectivamente (SEJ, 2013, 2017a).

Con el fin de valorar si las y los participantes eran idóneos para ocupar el puesto de director o directora de una EN, tuvieron que evidenciar su conocimiento por medio de diferentes instrumentos y objetos de evaluación, analizados por el Comité Evaluador para, posteriormente, entregar al Secretario a través de un documento oficial a los candidatos que lograron posicionarse en los tres primeros lugares.

El concurso realizado en 2013 determinó como puntos de evaluación el examen psicométrico, el perfil profesiográfico, el examen general de conocimientos y habilidades directivas, así como la experiencia docente y administrativa, la entrevista y la defensa del proyecto institucional; lo cual se establecía tanto en la convocatoria, como en la cédula de evaluación publicada (SEJ, 2013; SEP, 2013). Por su parte, en 2017, aunque no fue publicada la cédula de evaluación, en la convocatoria se estableció la valoración del trayecto profesional, la elaboración del proyecto institucional, el examen de conocimientos, la entrevista y el análisis de casos prácticos como aspectos de evaluación de los candidatos (SEJ, 2017a).

A continuación, compartimos la siguiente tabla comparativa que contiene otros aspectos característicos de ambos concursos:

	2013	2017
Requisitos de los candidatos	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser ciudadano mexicano por nacimiento, en pleno goce de sus derechos. b) Contar con grado de Maestro o Doctor en educación o área afín. c) Tener una antigüedad mínima de 8 años en labores docentes o directivas en instituciones dependientes de la SEJ. d) Acreditar su trayectoria académica y profesional. e) Contar con disponibilidad de tiempo y residencia para el desempeño de las responsabilidades directivas de tiempo completo. f) Presentar Examen general de conocimientos y habilidades directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser ciudadano mexicano por nacimiento, en pleno goce de sus derechos. b) Contar al menos con grado de Maestro en Educación o área afín. c) Tener una antigüedad mínima de 5 años laborando en la Secretaría de Educación. d) Acreditar su trayectoria académica y profesional. e) Contar con disponibilidad de tiempo y residencia para el desempeño de las responsabilidades directivas de tiempo completo. f) Contar con plaza de base en la SEJ. g) Encontrarse en servicio activo en la Secretaría de Educación, a la fecha de publicación de la presente Convocatoria. h) Quien se desempeñe actualmente como director de una EN Pública deberá presentar su renuncia a dicho puesto, con efectos del 16 de agosto del 2017.
Contenido del Plan de desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la institución - Visión de la Institución al año 2020 - Objetivos, líneas de acción y metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo - Contribuciones desde la Institución, para impulsar el desarrollo del Sistema Educativo Estatal 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la institución - Visión de la Institución al año 2025 - Objetivos, líneas de acción y metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo - Contribuciones desde la Institución, para impulsar el desarrollo del Sistema Educativo Estatal
Aspectos que se evaluaron en la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia e integralidad - Originalidad y espontaneidad - Claridad de las respuestas - Actitud general del entrevistado 	No disponible
Integrantes del Comité Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General quien lo preside - Coordinador de Formación y Actualización Docente - Director General de Educación Normal - Director General de Formación Continua para Profesionales de la Educación - Director General de Unidades de Universidad Pedagógica Nacional e Instituciones de Posgrado - Dos representantes del SNTE sección 16 y dos de la sección 47 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General quien lo preside - Director de la Unidad del Servicio Profesional Docente - Director General de Educación Normal - Director General de Formación Continua para Profesionales de la Educación - Dos representantes del SNTE sección 16 y dos de la sección 47

Fuente: Elaboración propia a partir de SEJ (2013), SEJ (2017a) y SEP (2013).

Realizar concursos públicos para la selección de directores en EN es una iniciativa vanguardista que fomenta la elección de los candidatos más idóneos que aportan al fortalecimiento y mejora de la calidad de la formación inicial. Sin embargo, los procesos nuevos en ocasiones traen consigo errores, complicaciones, imprevistos e incluso resistencias. A continuación se hace un análisis y se enlistan las fortalezas y debilidades que resaltan de estos procesos de selección.

Fortalezas

- Establecimiento en la *Ley de Educación del Estado Soberano y Libre de Jalisco* que la designación de titulares es a través de concurso, lo cual promueve un ejercicio justo y equitativo, con la posibilidad de eliminar la influencia de cotos de poder para la designación de estos cargos.
- Realizar un concurso público contribuye a fortalecer a la formación inicial. Al contar con candidatos más idóneos en las EN, se promueve el aprendizaje de calidad en los estudiantes.
- Solicitar la presentación de un Plan de Desarrollo Institucional, la realización del examen general de conocimientos y habilidades directivas, además de considerar el perfil profesiográfico, la experiencia docente y administrativa, y un análisis de casos prácticos.
- Solicitar para el proceso de selección la entrega de documentos, así como la realización una entrevista para valorar la presentación y conocimientos de los candidatos.

Debilidades

- Falta de transparencia en la publicación de cédulas y rúbricas, así como en la publicación de resultados.
- Diseño de la *Cédula de Evaluación* con criterios poco descritos en su escala de valoración, por lo que los puntajes otorgados podrían considerarse subjetivos o incluso imparciales.
- En la convocatoria del 2017 no se solicitó realizar examen psicométrico, por lo que se dejó de lado la evaluación de aptitudes y habilidades psicológicas de los candidatos al puesto.
- Falta de claridad en la convocatoria acerca de la elección del titular. El candidato con mayor puntaje, mejor preparado, no necesariamente fue el elegido para la titularidad; más bien, se entregó al Gobernador un documento con los tres candidatos con mejor puntaje para que él tomara la decisión final. Lo que fue considerado una decisión injusta para algunos participantes.
- La convocatoria del 2017 fue presentada en un periodo no conveniente y con pocos días para la participación de candidatos. Mientras que en el 2013 el plazo fue de un mes, en el 2017 el plazo fue de solamente cuatro días y en medio de un periodo vacacional.

A pesar de que este proceso tuvo áreas de oportunidad reglamentarias y operativas, representa una iniciativa pionera, la cual reconoce el esfuerzo profundo que hacen los candidatos por su crecimiento profesional, que los dota de los conocimientos y capacidades necesarias para su participación en la designación de estos puestos.

Conclusiones

Al contar con la definición de perfiles claros y convocatorias de concursos públicos para la selección de docentes y directores de las EN públicas, se logran respetar sus derechos profesionales y promover procesos de ingreso públicos, transparentes, justos, equitativos e imparciales. A su vez, como consecuencia de esto, las EN se aseguran de conseguir a los mejores líderes y formadores de formadores de nuestro país, lo que ayuda al fortalecimiento y mejora de las EN, así como a garantizar la calidad en la formación inicial y educación básica de nuestro país.

Por lo pronto, existen estos dos casos, tanto el de directores en el estado de Jalisco, como el de docentes de inglés a nivel nacional, que optan por realizar ejercicios democráticos y participativos, y que impulsan la construcción y el establecimiento de procesos más justos, equitativos, y con la participación de candidatos calificados para ejercer su labor en las instituciones de formación inicial. Estos casos son referencias de prácticas que, con ajustes, podrían replicarse en otros estados o en otros procesos de selección e ingreso de agentes educativos.

Por otra parte, falta rescatar los aprendizajes de estos ejercicios realizados en el pasado y que estas iniciativas sean evaluadas y corregidas. Además, estos procesos deben ser incluidos para formar parte de la normativa a nivel federal.

Actualmente existe una gran oportunidad no solo para dignificar y valorar la labor profesional de las y los maestros del sistema educativo, sino también para reconocer y garantizar sus derechos profesionales desde la ley.

Por otra parte, es fundamental contar con mecanismos de transparencia y acceso a la información sobre estos procesos de selección, lo cual no sólo reconocerá y legitimará a aquellos que sean seleccionados frente a la comunidad educativa, sino que también promoverá una práctica profesional más competente y con mayor compromiso.

Por un lado, acerca del caso de docentes de inglés, queda mejorar aspectos como las trayectorias a las que pueden aspirar los docentes contratados (en especial si tendrán un sistema de recategorización similar al de otros formadores en las EN), así como difundir los aspectos normativos que regularán este programa a largo plazo.

En cuanto al caso de los directivos, pueden tomarse de referencia otras experiencias de selección de directores, como es el caso de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) para mejorar estos procesos en convocatorias futuras. Y, de igual forma, es indispensable considerar dar apoyo y acompañamiento para la formación continua de los directores de EN que involucre la especialización en liderazgo y gestión educativa, y el establecimiento de procesos de evaluación formativa y sumativa para estos agentes.

Los docentes son verdaderos agentes de cambio y son los agentes primarios para hacer efectivo el derecho a aprender de las NNJ. La formación e idoneidad de los formadores y directores de las EN es de vital importancia para poder elevar la calidad educativa de México, por lo que se deben fortalecer, democratizar y promover los procesos para la selección de los formadores y líderes de las instituciones de educación normal.

Referencias

- Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación [DGESPE]. (2017). *Concurso para la Selección y Contratación de Docentes para el Fortalecimiento del Idioma Inglés en Escuelas Normales*. Secretaría de Educación Pública y Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación. Recuperado de <https://www.uaa.mx/externas/wp-content/uploads/2014/08/CONVOCATORIA-MTROS-INGLES.pdf>
- Gobierno de Jalisco. (2013, 30 de octubre). Se da a conocer los nombres de los directivos electos para las escuelas normales y posgrados. *Prensa Gobierno de Jalisco*. Recuperado de <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/8263>
- Gobierno de Jalisco. (2019, 24 de enero). *Acuerdo del Gobernador Constitucional del Estado, mediante el cual se expide el Reglamento Interno de la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco*. Recuperado de <https://congresoweb.congreso.jalisco.gob.mx/BibliotecaVirtual/legislacion/Reglamentos/Reglamento%20Interno%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Educaci%C3%B3n%20del%20Estado%20de%20Jalisco.pdf>
- Gobierno de Jalisco. (2020, 15 de mayo). *Ley de Educación del Estado Libre y Soberano de Jalisco*. Recuperado de https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/05-15-20-bis_edicion.pdf
- Informante. Maestro de inglés contratado a través del Concurso para la Selección y Contratación de Docentes para el Fortalecimiento del Idioma Inglés en Escuelas Normales (30 de agosto de 2019). Entrevista personal.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE]. (2015). *Directrices para mejorar la formación inicial de los docentes de educación básica*. Ciudad de México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1F101.pdf>
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20282/funcion_liderazgo.pdf
- Mexicanos Primero. (2015). *Sorry. El aprendizaje del inglés en México*. México: Mexicanos Primero.
- Mexicanos Primero (2018). *La escuela que queremos*. Ciudad de México: Mexicanos Primero.
- Santibáñez, L. (2008). Reforma educativa: el papel del SNTE. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(37), 419-443. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000200005
- Secretaría de Educación Jalisco [SEJ]. (2013). *Convoca a los interesados en participar en el concurso de oposición por la titularidad del puesto de Director de Instituciones de Educación Normal o de Posgrado en el Estado de Jalisco*. Recuperado de <https://info.jalisco.gob.mx/convocatorias/8288>
- Secretaría de Educación Jalisco [SEJ]. (2017a). *Concurso para la designación de los titulares del puesto de director de instituciones de Educación Normal en el Estado de Jalisco. Convocatoria 2017*.
- Secretaría de Educación Jalisco [SEJ]. (2017b). *Concurso para la designación de los titulares del puesto de director de instituciones de Educación Normal en el Estado de Jalisco. Perfil, parámetros e indicadores del director de Escuela Normal*.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2013). *Cédula de evaluación del candidato a ocupar la dirección de una escuela Normal o institución de posgrado*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2017a). *Comunicado 184. - Presenta Nuño Mayer la Estrategia Nacional de Inglés, para que México sea bilingüe en 20 años*. Secretaría de Educación Pública. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-184-presenta-nuno-mayer-la-estrategia-nacional-de-ingles-para-que-mexico-sea-bilingue-en-20-anos#:~:text=En%20la%20presentaci%C3%B3n%20de%20la,en%20las%20escuelas%20normales%2C%20para>

- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2017b). *Mensaje del secretario de Educación Pública, Aurelio Nuño Mayer, durante la presentación de la Estrategia Nacional de Inglés, en la Ciudad de México*. Secretaría de Educación Pública y Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/prensa/mensaje-del-secretario-de-educacion-publica-aurelio-nuno-mayer-durante-la-presentacion-de-la-estrategia-nacional-de-ingles>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2018a). *Comunicado 37.- Asigna SEP las primeras plazas para maestros de inglés en Escuelas Normales*. Secretaría de Educación Pública y Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-37-asigna-sep-las-primeras-plazas-para-maestros-de-ingles-en-escuelas-normales>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2018b). *Estrategia de Fortalecimiento y transformación -Avances-*. Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Superior. Recuperado de https://www.ses.sep.gob.mx/pdfs/normales_2018.pdf
- Toscano, B. A., Ponce, J. C., Flores, P. A., Contreras, G. López, R. y Carrillo, M. G. (2018). Impacto de la Trayectoria Universitaria de los Rectores en la Calidad de las Universidades Públicas. *Tecnología Educativa Revista CONAIC*, 5(3), 41-56. Recuperado de: https://www.conaic.net/revista/publicaciones/Vol_V_Num3_SepDic_2018/Articulo4.pdf