



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Participación de docentes y directivo en un sistema de gestión denominado “Ruta de Mejora” en una escuela primaria pública

Paola Jazmín Canché Mex

Benemérita y Centenaria Escuela de Educación Primaria “Rodolfo Menéndez de la Peña”
pao.3910@gmail.com

Carlos Mario Cachón Medina

Benemérita y Centenaria Escuela de Educación Primaria “Rodolfo Menéndez de la Peña”
cmedina37@gmail.com

Mario Alberto Baas Lara

Escuela Normal de Educación Preescolar, Mérida, Yucatán
chaac01@hotmail.com

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Tipo de ponencia: Reportes final de investigación.



Resumen

Las organizaciones escolares son complejas y su funcionamiento puede ser modificado por la participación de los diversos actores que la conforman. Este artículo tiene como objetivo: 1) conocer las experiencias que viven los docentes en su participación en un Sistema de Gestión, lo que ayudará a responder las preguntas de investigación: ¿Cuáles son las experiencias que viven los docentes en su participación en el sistema de gestión? ¿Cómo viven esa experiencia?

Las organizaciones escolares mantienen en sus estructuras, los Consejos Técnicos Escolares, los Consejos de Participación Social, Sociedad de Padres de Familia y la Sociedad de alumnos, cuyo principal objetivo es involucrar a los diversos actores en el funcionamiento de la escuela a través de mecanismos y normativas previstos por las autoridades educativas. Más allá de lo anterior, el artículo presenta la importancia de que las personas participen en los procesos de gestión, no desde lo establecido, sino desde sus intereses, creencias y propósitos.

La Ruta de Mejora, oficialmente, se constituye como un proceso que permite implementar el currículo y atender necesidades prioritarias en cada una de las escuelas; se encuentra enmarcado por una serie de lineamientos que exigen la participación de los docentes y directivos en la solución de problemáticas, pero que a su vez exige la participación de docentes a nivel personal. Los resultados de las vivencias y experiencias en la construcción de la Ruta de mejora, señalan los distintos tipos de significados y concepciones que los docentes consultados desarrollaron.

Palabras clave: Ruta de Mejora; Gestión Escolar, Participación del Profesor.

Introducción

A partir de la Reforma Educativa en México, iniciada el 20 de diciembre de 2012, se privilegió la participación activa de los diversos actores involucrados en las tareas propias de la educación y estableciendo ciertos criterios para establecer lo esperado de cada uno de los participantes; como consecuencia de lo anterior, se estableció que los docentes deben participar “en el funcionamiento eficaz de las escuelas” (Cordinación Nacional de Servicio Profesional Docente [CNSPD], 2014. P. 39) con el fin de contribuir a la mejora educativa.

La reformulación de los Consejos Técnicos Escolares (CTE), producto de las políticas establecidas a partir de 2012, ha traído consigo de manera subsecuente una nueva visión acerca de la participación de docentes y directivos, la cual se ha reorientado y ha adquirido un aspecto formal y colaborativo dentro del funcionamiento de las escuelas. En este sentido, los Consejos Técnicos Escolares se convierten en un órgano colegiado que permite analizar y determinar las acciones a realizar con el fin de fortalecer las prioridades del Sistema Educativo (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2013).

Considerando que la Ruta de Mejora se implementa en todas las escuelas públicas del país de manera obligatoria se puede determinar que existe una gran cantidad de personas (docentes y directivos) que se convierten en partícipes de ese sistema de gestión, producto de las políticas públicas definidas por un sector de la población (autoridades). La participación de docentes y directivos en la Ruta de Mejora se transforma en un aspecto importante en tanto que el proceso es nacional, oficial y obligatorio, por lo que todos los docentes y directivos de todas las escuelas públicas se convierten en participantes dentro de ese mismo sistema.

La participación de docentes y directivos en la Ruta de Mejora, al ser de manera obligatoria por disposición oficial puede generar diferentes tipos de experiencias y vivencias durante todo el proceso de la implementación. Asimismo, pueden apoyar en la obtención de resultados positivos que beneficien tanto a los alumnos y las escuelas siempre que se sientan involucrados o comprometidos en las actividades que realizan.

En el desarrollo del proceso de la Ruta de Mejora Escolar, la participación del docente juega un papel fundamental ya que generará experiencias positivas o negativas de acuerdo con vivencias pasadas y presentes. De esta manera se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las experiencias de los docentes y directivo al participar en la construcción y desarrollo de la Ruta de Mejora?
2. ¿Cómo viven esas experiencias los docentes y directivos la construcción y el desarrollo de la Ruta de Mejora?

Las experiencias de participación de los docentes se convierten en objeto de estudio de esta investigación, al considerarlo como un factor relevante para el desarrollo e implementación de la Ruta de Mejora; el sistema de gestión mencionado se implementa de manera obligatoria en todas las escuelas primarias públicas del país, sin que los docentes tengan la oportunidad de decidir participar.

Antúnez (2012) menciona que las personas forman parte de los recursos con los que cuenta la institución para poder cumplir con sus funciones. Dos de estos recursos personales son los docentes y los directivos, quienes tienen bajo su responsabilidad las diversas tareas que se desarrollan en la escuela, tanto las oficiales (emitidas por las autoridades educativas) como aquellas que surgen para resolver problemáticas de acuerdo con el contexto. Así, las autoridades educativas pueden encontrar en los docentes y directivos aliados para la implementación de políticas públicas.

La investigación de orden cualitativo se define como la mejor opción para responder las preguntas realizadas, en tanto que el conocer de primera instancia y sin intermediarios o intermedios de resignificaciones, la voz de los participantes, se consigue comprender las experiencias que se generaron durante el proceso de la Ruta de Mejora. Las voces de los docentes cobraron relevancia importante, en tanto informantes claves y en especial cercanos. Sin embargo, se consideraron otras fuentes que permitieron profundizar la comprensión del fenómeno estudiado.

Para poder abordar las experiencias de participación de los docentes en la Ruta de Mejora, se plantea como diseño de investigación la fenomenología ya que se pretende obtener las percepciones del fenómeno tal como se desarrolla en la realidad, desde las perspectivas de quienes lo vivenciaron. Van Mannen (2003) menciona que la fenomenología es: el estudio de la vida, de la realidad que se experimenta y que permite al investigador elaborar argumentos que le acercan más y mejor al objeto de estudio.

El análisis de las experiencias de participación de los docentes en la Ruta de Mejora se convierte en un proceso complejo al contar con la participación de diversos actores. La complejidad del proceso radica que cada uno de los profesores, son antes que todo, personas; cada una de ellas con motivaciones, creencias y experiencias previas vividas que las caracterizan y determinan la manera en la cual participan en este proceso. Quecedo y Castaño (2002) afirman que la fenomenología “pretende comprender en un nivel personal los motivos y creencias que están detrás de sus acciones”

La escuela donde se realizó el estudio, es de organización completa, es decir, que atiende a los seis grados escolares y se cuenta con un docente para atender cada uno de los grupos en los que se organiza la escuela; la matrícula escolar era de 240 alumnos, divididos en 10 grupos; además, se contó con 1 docente de USAER, 4 que asistían por horas (dos de educación física, una de educación artística y uno de maya), dos especialistas de asistencia periódica (una psicóloga y una terapeuta de lenguaje), la directora y dos intendentes.

Los docentes frente a grupo, en cuanto a la Ruta de Mejora, realizaban tareas específicas solicitadas por la autoridad educativa según se requería, las cuales son de suma importancia ya que eran actividades que se podían considerar en la Ruta de Mejora. Por su parte, la directora era el principal enlace entre la autoridad educativa y el personal docente, ya que a través de ella se solicitaba el cumplimiento de determinadas actividades, además que se encargaba de tareas administrativas y de gestión, organizaba el trabajo cotidiano y tomaba decisiones referentes al funcionamiento de la escuela. En la Tabla 1 se presenta la Caracterización de los participantes del estudio.

Desarrollo

Para alcanzar los objetivos de la investigación (conocer las experiencias de participación de docentes en la construcción y desarrollo de la Ruta de Mejora Escolar y comprender la forma en la que los docentes viven las experiencias de participación en la construcción y desarrollo de la Ruta de Mejora Escolar) se emplearon como técnicas la observación participante y la entrevista. A su vez, como instrumentos para la recolección de la información se utilizarán notas de campo, entrevistas semi-estructuradas y reportes reflexivos. La Tabla 2 presenta el concentrado de los registros de información recolectada durante el desarrollo de la investigación. Por otro lado, en tanto que la investigadora formaba parte de la institución en la que se desarrolló la investigación, la observación participante se constituyó como una técnica adecuada para el estudio ya que permitió acercarse al fenómeno de interés con el apoyo de diversos instrumentos como los reportes reflexivos, notas de campo y audio-grabaciones. En este tipo de observación, según Kawulich, B. (2005) se permite a los investigadores, a través de la observación o participación, aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural en el que se desenvuelven.

Las entrevistas semi-estructuradas por su parte, ayudaron profundizar en la comprensión del fenómeno desde la perspectiva de los participantes en tanto que constituye una técnica que permite obtener información completa y profunda, así como aclarar dudas (DíazBravo, et al. 2013). Las entrevistas fueron diseñadas con base en los reportes reflexivos. Después de la lectura de los reportes se identificaron los aspectos que eran necesarios clarificar y se tomaron en cuenta para la redacción de las preguntas. De esta forma, posterior a la obtención de los reportes reflexivos, se realizó una entrevista semi-estructurada a dos participantes. Estos instrumentos, en conjunto con los reportes reflexivos y las notas de campo, permitieron obtener una visión más amplia del fenómeno de estudio.

En el caso del presente estudio, para realizar el análisis de la información fueron necesarios tres momentos. En el primer momento se realizó una comparación de la información obtenida a través de los reportes reflexivos y de las notas de campo en cada una de las sesiones de CTE. Se presentaron los aspectos coincidentes y relevantes de cada uno de los instrumentos de recolección de la información, resaltando aquellos sucesos que fueron reportados por los participantes.

En el segundo momento, el análisis fue más amplio. La información fue analizada con apoyo del programa Microsoft Excel, a través del cual, se diseñó un esquema que contenía las columnas, tal y como se presentan en la Tabla 3. A través del esquema se identificaron las experiencias que se generaron durante el desarrollo del proceso de la Ruta de Mejora, así como las vivencias generadas en torno a ellas.

En el tercer momento, se empleó la analogía como recurso de análisis para la interpretación de los resultados. La idea surgió de una de las participantes en la investigación, quien expresaba sus vivencias a través de analogías; así, se decidió tomar una de ellas como referente para toda la interpretación.

Conclusiones

La planificación es el primer paso hacia el destino propuesto en la Ruta de Mejora. La importancia que tiene esta etapa es reconocida por los docentes. La planeación, en su fase inicial, constituye una de las herramientas que ayudan a organizar los procesos de mejora de las instituciones educativas. Lo anterior se refleja en el siguiente comentario (el dato al final, en este y en otros comentarios posteriores, refiere a la codificación del informante clave):

Considero que todos los momentos fueron importantes debido a que si uno se salta o no se realiza adecuadamente no se puede lograr el propósito de cada una de las sesiones, pero creo que uno de los más importantes fue el establecimiento de objetivos porque se definieron según lo que se desea alcanzar, se definieron prioridades y se seleccionaron las estrategias adecuadas para alcanzarlos. (R1P3)

La parte que más generó interés fue el momento en el cual los docentes compartieron estrategias. Esto como consecuencia probable de que visualizan una mayor utilidad dentro del ejercicio docente. Al respecto, Santos (1997) menciona que las personas tienen necesidades e intereses propios dentro de la institución, pero si las actividades son acordes con ello, los participantes demostrarán mayor implicación en la consecución de objetivos. La siguiente viñeta presenta un momento que generó mucho interés al docente:

Uno de los momentos en los cuales me involucré más fue en la parte de la revisión y modificación de las estrategias a realizar. Las experiencias de cada docente frente a su grupo y la forma como está trabajando cada situación particular (R1P2).

Pero cuando la directora se ausentó durante una parte de este proceso, el colectivo docente no continuó realizando de la misma forma la planeación:

En un momento determinado, la directora se retiró y a pesar de que dejó indicado lo que se debería de realizar todos se pusieron a platicar y organizar actividades que no correspondían a la Ruta de Mejora (R2P3).

La implementación de la Ruta de Mejora constituye el centro de todo este proceso. Esta etapa implica que los docentes y el directivo pongan en práctica las acciones planeadas, tenga claridad en la tarea educativa y asuman responsabilidades de acuerdo con sus capacidades (SEP, 2014). En pocas palabras, la implementación se orienta a la ejecución de lo planeado previamente durante las sesiones de Consejo Técnico, es decir, al viaje en sí mismo.

El directivo tiene como una de sus principales funciones estar en permanente comunicación con aquellos que tienen bajo su responsabilidad llevar a cabo las actividades que se plantean en colectivo. Las formas de comunicación que se observaron en la escuela en la que se desarrolló el estudio permitieron visualizar eventos fortuitos en los que los docentes cuestionaron el ¿por qué?, es decir, la actitud natural ante la realización de diversas tareas. Según Santos (1997), la autoridad escolar tiene como funciones principales la normalización de

los procesos de trabajo, de resultados y de las actividades, en este sentido, el tipo de comunicación establecido en la institución contribuye o no a la normalización de dichos procesos. A continuación, se detallan algunos momentos en los cuales la forma de comunicación creó determinadas experiencias.

Durante los momentos de la implementación de la Ruta de Mejora, la directora utilizó el *Whats App* como medio para informar y organizar las actividades. En estos espacios virtuales, la respuesta no fue inmediata. Sin embargo, al día siguiente, los docentes demostraron estrés para poder cumplir con lo solicitado. Una de las experiencias que tienen relación con el párrafo anterior fue cuando la directora avisó el día 12 de noviembre de 2017 a través del *Whats app* que todos los docentes cuenten con la carpeta correspondiente al Consejo Técnico Escolar y la copia de la Ruta de Mejora.

Por razones extraordinarias, en alguna ocasión la directora envió una lista de indicadores a considerar durante las visitas que realizaría el supervisor. La entrega de esta lista se dio de manera individual, cada docente la recibió en su salón. Uno de estos indicadores fue contar con una carpeta de evidencias del CTE y el portafolio de evidencias de los alumnos. Los docentes, en pláticas en el pasillo, comentaban que no se contaban con muchas evidencias del CTE debido a que no se habían realizado las actividades de la Ruta de Mejora.

Por otro lado, la experiencia de la visita del supervisor provocó en los participantes diversas emociones tales como nerviosismo y sorpresa, ya que la visita no fue informada a los docentes con anterioridad sino el mismo día en el que se desarrolló la sesión de Consejo Técnico. Esto provocó que, al saber que en cualquier momento puede llegar, los participantes de la sesión permanecieron alertas ante la llegada.

Según Campo y Fernández (2011) “las emociones están causadas por evaluaciones rápidas e instantáneas de determinados sucesos en relación con lo que nos importa: nuestros objetivos, nuestras preocupaciones, nuestras aspiraciones” (p. 227). En los reportes reflexivos se plantea que la presencia de la supervisora escolar genera diversas emociones, modifica el ambiente:

En dicha sesión se contó con la presencia de la supervisora escolar lo que en su momento generó un ambiente de incertidumbre, pero conforme se iba desarrollando la plenaria los docentes en particular nos sentimos en confianza (R2P2).

También produce nerviosismo:

Nos visitó una paloma, casi no la conozco, pero dejó nerviosos a algunos. Comentó varias cosas y se modificó algunas, llegó la hora del pastel, creo que por eso se asustaron. La supervisora se me hace muy demandante (R2P3).

Sin embargo, después de la sorpresa, todo regresa a la normalidad. Y si el docente se siente en confianza, no importa la presencia de esta figura de autoridad:

Me sentí más en confianza, a pesar de que estaba presente la supervisora, me desarrollé más y mi participación fue más precisa. Y en relación con el trabajo en conjunto con los maestros fue más favorecedor ya que entre docentes hay más confianza y sobre todo más responsabilidad (Amelia R2P3).

Esto pudo deberse a que los docentes, después de que transcurrió el tiempo, se percataron que la supervisora tenía previsto cumplir un objetivo similar al que se perseguía en la sesión de Consejo Técnico que era analizar los resultados obtenidos. De esta forma, se remarca la necesidad de considerar el papel que tienen las autoridades educativas en la generación de emociones, tanto positivos como negativos.

En una institución escolar convergen diversos elementos que la conforman. Por un lado, se pueden encontrar políticas a seguir, procesos definidos, reglamentos, proyectos, etc.; sin embargo, la implementación de estos elementos recae en las personas. Las políticas pueden ser específicas y claras, proponer procesos con pasos a seguir muy definidos; pero, al ser las personas quienes la implementan modifican lo establecido ya que se presentan necesidades o intereses que pueden limitar su participación.

Ante la ausencia de varios docentes, los demás docentes comenzaron a manifestar deseos de retirarse debido a que mencionaban que se había perdido la concentración. Una de las docentes manifestó:

Dentro de la sesión cinco maestros tuvieron que salir por situaciones personales; de alguna forma empobrece la participación, además de que como colectivo quedamos fuera de sinfonía para lo que se realizará (Disu R4P2).

Una de las experiencias que surgieron fue cuando dos maestros fueron avisados que su hija (que se encontraba en su casa) se había accidentado. Ante esta situación, la directora les permitió retirarse, mientras los demás docentes ayudaban a recoger las pertenencias y mostraban preocupación. Existen ocasiones en las que el personal docente se encuentra comprometido, la directora organiza bien las actividades, pero se presentan situaciones emergentes; el desarrollo de la etapa puede no resultar exitoso.

Por otro lado, pero de manera relacionada, uno de los objetivos principales de la Ruta de Mejora, a través de todas sus etapas, es orientar los procesos de mejora de las escuelas. Sin embargo, los docentes lo visualizan como una oportunidad de mejorar no solo la escuela, sino la práctica docente. Al respecto, una docente mencionó:

Una de las actividades en las que más me interesé fueron los resultados del ciclo anterior y la autoevaluación de la escuela porque me brinda información para modificar o reforzar determinados aspectos de mi práctica (R1P4).

Además de constituirse como un espacio para mejorar la práctica docente, la Ruta de Mejora se puede visualizar como una forma de motivar personalmente al docente. En este sentido, el intercambio de estrategias que surge durante la autoevaluación permite que los docentes tomen en cuenta algunas ideas que pueden emplear en su trabajo áulico. Y tomando como base las aportaciones de los docentes se pueden identificar áreas de oportunidad a atender a través del proceso de enseñanza-aprendizaje. También se genera motivación por atender dichas necesidades, considerando las ideas que surgen a través de las reflexiones en colegiado. Al respecto, se reportó:

Considero hacer el hacer este tipo de actividades ayuda a mejorar la práctica docente, primero porque a pesar de presentar las situaciones negativas el apoyo de los compañeros motiva a sacar adelante el grupo, además de que se puede compartir estrategias y actividades para apoyar a los grupos (Xiuithl R2P1).

Sin duda, la Ruta de Mejora debe constituirse como un proceso que involucre a todo el personal docente y directivo que conforma la escuela, encaminado a la mejora de la institución en diversos ámbitos. Es por ello, que, durante el proceso de la Ruta de Mejora, y más que nada durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar en las cuales se planifica y evalúa, la reflexión en plenaria constituye una de las principales modalidades de trabajo. Sin embargo, de acuerdo con los propósitos para los cuáles se emplea o según las características de los participantes puede presentar resultados diferentes.

Después del análisis e interpretación de los resultados presentados, se concluye que durante el desarrollo de la Ruta de Mejora surgieron diversas situaciones que propiciaron que los docentes demostraran ciertas actitudes o emociones: a) de manera positiva, se concluye que los participantes sintieron apoyo, diálogo y que demostraron disposición hacia la realización de varias actividades. Pero esto debido a que el ambiente y el contexto lo permitieron o que las actividades respondían a sus intereses y necesidades; b) dentro de una clasificación negativa se encontró que los participantes sintieron incertidumbre, estrés, preocupación. Y también la presencia de personas que se encontraban en las diversas etapas de la Ruta de Mejora pero que no quisieron participar. Este tipo de sentimientos son los que más se deben de tomar en cuenta porque muchas veces las personas no saben cómo manejarlos y puede impactar directamente en el desarrollo de la Ruta de Mejora y c) El tiempo tuvo gran influencia en la etapa de la implementación de la Ruta de Mejora. Si no se calendarizan correctamente las actividades y si no se considera la disponibilidad del tiempo, muchas de las acciones propuestas no se llevan a cabo. Por ello es importante que en el momento de la planeación se realice un análisis correcto de las diversas actividades para que puedan cumplirse.

Tablas y figuras

Tabla 1 Caracterización de los participantes

Part.	Género	Edad	Formación	Experiencia laboral	Permanencia en la escuela
1	F	40	Lic. en educación Primaria	15 años como docente en el sector público (11 de base y 4 de contrato). 2 años fue comisionada como directora	10 años
2	F	32	Lic. en intervención educativa	7 años como docente de base en el sector privado y 1 en el sector público	4 meses
3	F	24	Lic. en educación primaria	2 años como docente de base en el sector público	1 año
4	F	40	Lic. en educación primaria	15 años como docente (13 de base y 2 de contrato)	3 años
5	F	28	Lic. en intervención educativa	2 años como instructora de CONAFE 1 año como docente de base en el sector público	4 meses
6	F	40	Lic. en educación primaria	11 años como docente de base en el sector privado y 2 en el público	1 año
7	F	26	Lic. en educación primaria	2 años como docente de base en el sector público	2 años
8	F	26	Lic. en educación primaria	3 años como docente en el sector público (2 de base y 1 de contrato)	2 años
9	M	26	Lic. en educación primaria	3 años como docente en el sector público (2 de base y 1 de contrato)	2 años
10	M	34	Lic. en educación primaria	9 años como docente de base en el sector público (2 años como director comisionado)	6 años
11	F	34	Lic. en educación especial	12 años como docente en el sector público (8 años de contrato y 4 de base)	4 meses
12	F	35	Lic. en educación primaria	7 años como docente de base en el sector público y 3 como directora	1 año

Tabla 2 Registros de la información a través de la colecta de información

Instrumento	Registro
Notas de campo	12 registros
Reportes reflexivos	37 registros
Entrevistas	2 transcripciones

Tabla 3 Segundo análisis de la información

Columna	Propósito
Momento	Datos de identificación y de ubicación en las transcripciones para recurrir a los extractos nuevamente.
Extracto	Transcripción de extractos relevantes encontrados en los reportes reflexivos y notas de campo
¿Qué experiencia promueve?	Identificación de la experiencia promovida
¿Quién la promueve?	Identificación de la persona que promovió la experiencia
¿Dónde se llevó a cabo?	Descripción del espacio en el que se desarrolló la experiencia
Intención	Descripción del propósito de la actividad
¿Quiénes participan?	Descripción de los participantes de la experiencia
¿Cómo se vivió?	Emociones, sentimientos y actitudes durante la experiencia

Referencias

- Antúnez, S. (2012). *Claves para la organización de centros escolares*. Universidad de Barcelona. Recuperado de: <https://www.snte.org.mx/seccion9/documentos/Planeacion%20Didactica%20Argumentada%20y%20Ruta%20de%20Mejora%20Argumentada/Serafin%20Antunez%20La%20organizacion%20escolar%20y%20la%20funcion%20directiva.pdf>
- Campo, A y Fernández, A. (2011). El directivo en acción: conocimientos y habilidades básicas. En Campo, A. *Herramientas para directivos escolares* (pp. 201-260). España: Wolters Kluwer.
- Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente (2014). *Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes en educación básica*. Pp. 29-40. México: SEP.
- Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/parametros_indicadores/Completo.pdf
- Santos, M. (1997) *La luz del prisma para comprender las organizaciones educativas*: Granada: Ediciones Aljibe.
- Secretaría de Educación Pública (2013). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. Recuperado el 5 de mayo de 2018 de: <http://www.sec.gob.mx/portal/docs/supervisores/1/1.2%20LINEAMIENTOS%20CTE%202013-2014.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (2014). *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar*. Recuperado el 5 de mayo de 2018 de: <http://www.seslp.gob.mx/consejostecnicosescolares/PRIMARIA>
- Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. Barcelona, España: Idea Books.