



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Trabajo virtual de los directores de escuela primaria estatal en el estado de Veracruz

Martha Lucero Miranda Muñoz

Universidad Veracruzana
zs17013918@estudiantes.uv.mx

María Esperanza Rivera Jiménez

Universidad Veracruzana
zs16012643@estudiantes.uv.mx

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.



Resumen

En este trabajo se presentan avances de una investigación realizada durante los primeros 4 meses de la pandemia por Covid- 19 en el año 2020. El principal objetivo es conocer experiencias, testimonios y aprendizajes obtenidos por parte de los directores de escuela primaria bajo la modalidad de educación y gestión virtual. Para el desarrollo del estudio se optó por utilizar una metodología cualitativa, se efectuaron entrevistas a un grupo de 6 directores de zonas escolares distintas del estado de Veracruz. De acuerdo con los hallazgos presentados, el confinamiento ha propiciado un cambio en el desarrollo de la función directiva, es variable el cómo los docentes con nombramiento de director han respondido a las necesidades educativas de la comunidad escolar, así como de detectar las necesidades de mayor impacto de los docentes que están a su cargo, aunado a una serie de adversidades relacionadas por su propio contexto. Se considera que este trabajo brinda diversos elementos de análisis para seguir investigando sobre el tema.

Palabras clave: con inamienento, directores, gestión, tecnologías digitales y educación básica.

Introducción

El sistema educativo mexicano ha atravesado por múltiples modificaciones acorde al proyecto de nación de cada gobierno en turno, desde la polarización de una cambiante estructura curricular en los contenidos formativos de los profesionales de la educación, lo cual ha implicado una permeabilidad en los procesos de enseñanza aprendizaje de los maestros del nivel básico, centrando el análisis en el nivel de primaria estatal, en la transición al cambio de gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador (2018-2024).

Se habla de un voluntarismo educativo a través del *proyecto La nueva escuela mexicana*, en este sentido cuando apenas se estaba implementando los contenidos curriculares irrumpe, en el año 2020, la pandemia por Covid-19. Los directores de escuela primaria han son los primeros actores dentro del sistema educativo en atender y capacitar a los docentes a su cargo en relación con los cambios y modificaciones que cada administración sexenal exige.

En cuanto a su política educativa se llevan cursos de formación continua que propicien el satisfacer los contenidos curriculares para los educandos de 1° a 6° grado de educación primaria, *La nueva escuela mexicana* ha implicado un reto en la construcción del plan de nación educativo, ya que aún no se termina de consolidar solo centrándose en contenidos base para el cumplimiento de las necesidades educativas prioritarias.

Los directores efectúan trabajos continuos en los consejos técnicos escolares que es una especie de “check list” de las actividades a desarrollar, planteamiento de metas y objetivos en conjunto con el personal a su cargo, mismo que antes de la pandemia era de carácter mensual y presencial.

En este sentido, fue de interés conocer experiencias, testimonios y aprendizajes obtenidos por parte de un grupo de directores de una escuela primarias de zonas escolares distintas del estado de Veracruz. Con esta investigación se pretende identificare las problemáticas inmediatas que refleja el estado, particularmente de la zona de Rinconada y Coatepec Veracruz.

Desarrollo

Los docentes con reciente ingreso a la función directiva tienen como únicas herramientas las bases digitales y pedagógicas como docente frente a grupo, pero aún no cuentan con una experiencia o una formación en la función directiva, cuentan solo con las bases teóricas, un proyecto pedagógico como complemento a la evaluación docente que le resulto como consecuencia la acreditación como director efectivo, a comparación de los directivos con experiencia en la función pero en contraste con los saberes digitales en cuanto a cierta falta de pericia.

Sin embargo, no es suficiente para desempeñar en calidad de inmediato las funciones de director de manera eficiente representando la problemática más frecuente, aunado a las múltiples problemáticas escolares que se puedan encontrar en el centro escolar al que el nuevo o experimentado director de escuela primaria ingresa a incorporarse como autoridad educativa.

Los docentes que recientemente han ingresado a la función directiva tienen como únicas herramientas las bases digitales y pedagógicas que la experiencia como docente frente a grupo les ha otorgado. Sin embargo, no cuentan con experiencia o formación en la función directiva, salvo las bases teóricas. Esto es así debido a que obtuvieron la acreditación como director efectivo a partir de un proyecto pedagógico complementario a la evaluación docente.

En oposición, tenemos los directivos con experiencia en la función, pero con escasos saberes digitales; encontramos que esto les impide desempeñar en calidad de inmediato las funciones de director de manera eficiente. Esta última es la problemática más frecuente en el caso de los directores experimentados, mientras que, en el caso de los nuevos directores, enfrentarse a las múltiples situaciones escolares que se puedan encontrar en el centro escolar son la principal problemática.

En el caso de México, el contexto es totalmente diferente ya que la reforma educativa plantea una exigencia en el proceso de evaluación para llegar a la denominación y titularidad del cargo de director de escuela primaria en el estado de Veracruz, bajo esta línea solo se centra en los contenidos teóricos, cursos y procesos inmediatos que se centran a los éxitos pedagógicos que lograron cuando eran docentes frente a grupo o ATP'S (Asesor Técnico Pedagógico).

La función directiva como tal solo se ve legitimada ante la coordinación del supervisor escolar de zona, así mismo no tiene cohesionado un papel de liderazgo que debería centrarse como una directriz para los maestros frente a grupo, ante las competencias que desarrollan en la praxis que en su mayoría son insuficientes dependiendo el escenario circunstancial del directivo ante la gestión multifactorial de la problemática escolar en su centro de trabajo.

Durante la primera etapa de la pandemia en el primer cuatrimestre que comprendió Marzo-Junio del 2020, de cara al cierre del ciclo escolar, se reflejaron problemas de atraso y de alternativas emergentes de atención escolar, lo cual motivó a una evaluación en los consejos técnicos virtuales detectando múltiples deficiencias en los profesionales de la educación, por lo consiguiente se replantea el papel del docente frente a un nuevo entorno áulico basado en la adaptabilidad.

Dicha adaptabilidad inicio un replanteamiento en las funciones de director de escuela primaria estatal, que lo motivo a generar alternativas de gestión virtual. El programa de formación autogestionable de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV), inicio un análisis a través de un curso impulso a la enseñanza y el aprendizaje, como una propuesta para el desarrollo profesional del personal con funciones de director, este trabajo fue realizado por la coordinación estatal de actuación magisterial de la SEV, el cual plantea sobre la función directiva el contexto y rol de desempeño del directivo escolar lo siguiente:

La exigencia cotidiana que se plantea al director es muy alta y lo urgente se impone sobre lo importante. Lo urgente suele encontrarse en las dimensiones administrativa y organizativa, y la importante en la pedagógico-curricular, que poco atienden los directores, dejándola librada a los maestros frente a grupo que también batallan con presiones diversas, con consecuencias poco favorables para el aprendizaje de los estudiantes (SEV, 2020, p.16)

La secretaria de Educación de Veracruz genera un planteamiento que marca al director de escuela primaria como un gestor de los centros escolares, ante el nuevo contexto pandémico cargan doblemente con las expresiones y manifestaciones de la comunidad escolar, las cuales están orientadas a las necesidades educativas, que si bien ya eran notables en la modalidad presencial se vinieron agravando en un ambiente pandémico.

La función directiva pre-pandemia

Comprender la función directiva de escuela primaria es hacer un análisis profundo a las actividades eminentemente pedagógicas y gestoras, tenemos plena conciencia de que el director de escuela primaria es la cabeza de los centros escolares, como una actividad 100% presencial la cual se tenía que hacer cargo del cumplimiento de las metas y fines educativos planteados en el mapa curricular de los diversos grados de educación primaria.

El director supervisa el cumplimiento de las clases de los docentes frente a grupo que tiene a su cargo aunado a la diversidad de problemáticas escolares que se suscitan dentro del plantel educativo y centro del trabajo del directivo. Se contempla como actividades del directivo como un eje crucial en una expresión metafórica como el profesional de la educación responsable del timonel de un barco llamado “escuela primaria”.

Si bien la función directiva se concibe como un rol multimodal, existe un documento elaborado por la Secretaría de Educación Pública llamado; Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica (PPI) Ciclo escolar 2018-2019 el cual expresa en relación a las metas deseables sobre este documento, que de cierta forma guía y orienta la función directiva y supervisora, muy independiente a los ambientes educativos atípicos, refiriendo al perfil que se pretende lograr.

El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que cumplan su misión: el aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares –Directores, Subdirectores, Coordinadores– contribuyan, desde su ámbito específico de intervención, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos. (SEP, 2018, p.11)

La intervención escolar en el proceso de enseñanza – aprendizaje se vincula con la acción permanente de ofrecer servicios de atención de calidad por parte del profesorado que es la gran responsabilidad del profesional de la educación con función de director escolar, el desarrollo de dichas actividades se consolidan y desarrollan entre la jornada laboral establecida de 8 de la mañana a las 2 o 3pm dependiendo de la modalidad de dicha escuela, en el caso de algunas escuelas incorporadas al programa que va en vías de ser suprimido por el presente gobierno “escuelas de tiempo completo” aun existente en algunos estados y parcialmente en el estado.

Dichos planteles laboraban hasta las 4pm por ende la jornada extendida implicaba más actividades para la función directiva, se debe de comprender lo multidisciplinar de la función, en el contexto pre-pandemia el cual posee un horario fijo y que se tiene “parcialmente” (en un pensamiento optimista) las condiciones para el

desarrollo de las actividades laborales, equipo de cómputo en la oficina , material de papelería y en el mejor de los casos en algunas escuelas de las zonas urbanas conexión a internet para acceso a las plataformas y sistema que le permite llevar el control administrativo.

En este contexto, la tarea del director, por el papel que desempeña en las escuelas de educación básica, ha sido central. En cuanto al liderazgo del director tiene mayor influencia en la creación de condiciones favorables para incidir de manera positiva en los aprendizajes y resultados de los alumnos, no obstante, sigue siendo un reto la motivación de docentes y estudiantes (Bolívar,2010, p.15).

En función de lo anterior se puede explicar que la función directiva es un quehacer de alta responsabilidad en lo cual no existe una preocupación por parte de las políticas educativas en el reconocimiento social e incentivo económico sin mencionar a los docentes frente a grupo.

En este sentido en un contexto pre-pandemia los directivos frente a grupo en un estimado de 6 de cada 10 directores reciben apoyo en la mayor parte de sus funciones, o cuentan con una secretaria con base incorporada al sistema educativo, o un docente preparado para estar frente a grupo, pero su adscripción esta como ATP (Asesor técnico pedagógico) el cual realiza funciones administrativas como el control de la oficina de dirección o el itinerario escolar y docente.

En una expresión vaga se puede aseverar que la plantilla docente ya tenía estrictamente delimitadas sus funciones, delegando tareas complejas a los docentes más hábiles en ciertas actividades incorporadas como comisiones escolares, en algunos casos el director solo era la figura de autoridad o la representatividad del plantel y las actividades administrativas así como gestoras recaían en otros profesores, en contraposición de aquellos directivos que se involucran en todas las tareas que puedan surgir en el plantel educativo.

La función directiva en la primera etapa de pandemia por Covid-19: confinamiento y replanteamiento de la gestión escolar

Ante las disposiciones de las autoridades sanitarias y el gobierno de la república , sabemos de antemano que se paralizó el sistema educativo nacional, la máxima preocupación era el impacto y nivel de peligro y contagio de la entonces iniciada pandemia de Covid-19 a mediados de Marzo del 2020 en México, en una expresión reiterada la pandemia vino a acentuar, sobre evidenciar y recalcar las deficiencias y puntos endebles del sistema educativo nacional, frente a un presente proyecto de nación que aún estaba por darse un cauce “la nueva escuela mexicana” , siendo también un agravante el panorama para ingreso al propio sistema y promoción a funciones superiores ante la recién cancelada “reforma educativa” en su carácter punitivo y de formación permanente.

La necesidad de un censo real de la plantilla docente y refiriendo a la terminología del CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) determinar a los docentes que poseen una categoría de pobreza de servicios que pueda abarcar la necesidad y carencias de servicios como Luz y acceso a internet

aunado a los docentes y algunos directivos que no posean los insumos y equipo tecnológico para soportar el seguimiento de sus actividades laborales y gestión a distancia.

Lo más lamentable es que CONEVAL aunado a los trabajos censales que pueda realizar con el INEGI para valorar los índices de pobreza y acceso a la educación de los educandos en México y el impacto en los procesos de enseñanza en una análisis comparado “antes, durante y después de la pandemia” esto como un indicador del trabajo de la función directiva y como el director como estrategia hizo frente a sus necesidades de conocimientos técnicos, tecnológicos, necesidades y aprendizaje empírico para poder trabajar a distancia y poder coordinar a la plantilla docente de esta manera llevar con éxito los consejos técnicos escolares mes con mes para la evaluación periódica de los trabajos del docente frente a grupo.

En este contexto se efectuó una serie de entrevistas iniciales a directivos de escuela primaria escolar de 2 zonas distintas, Coatepec y Rinconada, la cuales se ubican en el centro del estado de Veracruz. En este trabajo se presentan tres entrevistas realizadas: 1) Directora 1. Encargada del grupo de 5° grado, con 32 años de servicio y 2 dentro del encargo de la función de director provisional en el ciclo escolar 2019-2020, a la par directora encargada por comisión provisional [directora1] de la oficina de dirección de la escuela primaria Enrique C. Rebsamen de la ciudad de Coatepec, Veracruz, 2) Directora 2. Directora con nombramiento oficial indefinido, con 31 años de servicio y 9 dentro de la función de director efectivo de la zona escolar Úrsula Galván, Zempoala Veracruz, 3) Directora 3. Encargada de la oficina de dirección con 34 años de servicio en la función docente y 1 año en la función directiva.

A continuación, se presentan algunos hallazgos con relación a los cambios presentados en la función directiva por la pandemia.

Hallazgos preliminares

Algunas entrevistadas comentaron que los maestros de grupo han tenido dificultad en adecuarse en las plataformas, tal como lo señaló la una de las maestras:

Yo aprendí por mis hijos a manejar el zoom y el maestro Eduardo que es un ATP [asesor técnico pedagógico-personal administrativo de función anexa y de apoyo a dirección] organizo un ensayo de ZOOM previo al consejo técnico virtual, se previeron varios detalles y no me costó trabajo ya que me gusta la tecnología y lo bueno que coordinamos la practica a través de las plataformas diversas y tomamos el curso del manejo del zoom previa , es difícil también el tema de evaluación ya que los docentes tuvieron que incorporarse a los grupos de WhatsApp de los padres de familia de cada grupo y esto fue de manera emergente [improvisar y tomar acciones de intervención pedagógica en modalidad no presencial] (Directora 1)

Esto implica una de las preocupaciones prospectivas del contexto pandémico, y como resultado del testimonio anterior este es un caso de diversos similares que requirieron apoyo de familiares con conocimientos

tecnológicos para solventar la gestión y comunicación de los directores con su personal; La sobrecarga laboral es aquella donde el trabajador se expone a altos niveles de estrés debido al exceso de trabajo, y siente como poco a poco se ve afectado en su salud física y mental (Castañeda,2017,p.3-4)

Otra de las circunstancias notables es la sobrecarga de actividades aunado a la complejidad de las actividades virtuales, pero cabe destacar que en contraste a este posicionamiento la maestra [directora 2] indicó:

Con los maestros se hizo una reunión antes del confinamiento el último consejo técnico presencial, y para dar seguimiento las reuniones han sido virtuales desafortunadamente los maestros en parte no tienen los recursos o el equipo [cambio y adversidad en los docentes que enfrentan un contexto laboral magro – con carencias para desempeñar la función docente] para llevar a cabo las reuniones virtuales y se han tenido que mover a un cyber, la comunicación se ha optado por Whatsapp donde nos comunicamos y opinamos y se decide que hacer más que nada para dudas.

Para acuerdos las reuniones deben de ser en esta modalidad de reunión virtual, el cambio significativo es que no tenemos jornada atendemos a las 24 horas del día, luego les digo a los maestros que me dejen comer porque no respetan la jornada , es en diferente horario y constantemente esa es la complicación [adversidades dentro de la función directiva] que te hablan a todas horas , hay casos a las 5 am o 7 am donde se reportan y se atiende en su momento, se ha atendido , no hay ya un horario fijo, es desgastante estar demasiado tiempo en la computadora, y los maestros quieren que se les resuelva la duda al momento, tengo esa disposición pero lamentablemente debo de establecer un orden.

La tecnología [recurso de apoyo a la función directiva y docente eso se ha vuelto la tecnología] no ha sido para mí una complicación ya que mis hijos me apoyan y aprendo rápido al usar una aplicación además que ya usaba este tipo de medios para comunicarme con mis hijos cuando no se encuentran en casa, mis hijos son mi apoyo importante cuando desconozco de algo tecnológico.

En este tenor se analizó los factores circunstanciales que han enfrentado los directores de escuela primaria estatal en Veracruz, ante la incertidumbre que en ese momento los directores entrevistados gestionaban las necesidades y replanteaban los contenidos, como resultado del testimonio anterior la ruptura de la jornada es evidente así mismo como la propia distribución y gestión del tiempo a comparación de la modalidad presencial.

En este sentido se encontró realizó el análisis comparado en relación al aprovechamiento del tiempo y como este al no optimizarse el desgaste en la calidad del diseño de los procesos de enseñanza de los profesores disminuye gradualmente por lo cual el director debe garantizar en la siguiente hipótesis planteada hacia el rendimiento del tiempo por ende en el engranaje humano directivos y docentes: “El uso del tiempo [...] representa un elemento significativo en el rendimiento de los alumnos” (Rodríguez, 2007, p.89).

Por otra parte, al preguntar sobre cuál es el perfil o características profesionales que debe tener un director escolar, la directora 3, expreso lo siguiente:

Se me viene a la mente una lectura de Rosa María Torres referente a las funciones del director de escuela y del docente casi dar las características que tiene un súper héroe, los directores deben ser líderes académicos [comprendo que el entrevistado expresa como líder académico al docente con más experiencia en el servicio forma e instruye , guía y orienta a los docentes frente a grupo en las labores administrativas], conocer todos los grados los planes y programas, no sabérselos de memoria conocer su estructura.

El paradigma que lo sustenta así como las orientaciones pedagógicas para poder orientar a los compañeros, un director debe ser un líder debe poner el ejemplo, no podemos pedir lo que no tenemos debemos pregonar con el ejemplo el director debe ser el primero que llega al plantel por ende los docentes llegarán temprano, es un efecto espejo, si los maestros llevan de la mano y forman a los alumnos el director hace lo mismo con los docentes , un director debe de ser flexible, debe ser empático con las situaciones que se presentan pero tampoco , una parte actitudinal que le haga llevar y atender a cabo las planeaciones.

Tampoco ser extremadamente relajado, soltar la rienda, pero tomar la decisión para saber qué hacer y sacar adelante las tareas inspirar a los maestros para que los maestros cumplan las metas, cuestionar ante las dudas y el director debe resolver dudas y nosotros cuestionar a los supervisores cuando tenemos una inquietud. Debemos que tener más de un par de ojos, para saber que está pasando en el plantel, saber lidiar con los padres de familia.

El testimonio refleja una acción permanente de observación crítica, acción que es difícil en la modalidad virtual, en el contexto presencial el director de escuela primaria realizaba visitas a las aulas permitiendo supervisar el funcionamiento, así como el logro de objetivos y metas del proceso de enseñanza aprendizaje acordadas en los consejos técnicos escolares, expresando la acción de observación no como método científico pero si como una aptitud del director de escuela primaria; “observar implica mirar la realidad en la que nos encontramos, no para juzgarla, sino para intentar comprenderla tan profundamente como sea posible y sacar conclusiones positivas. Esta observación es una observación participativa” (Fuentes, 2011, p.238)

Las 3 directoras convergen en puntos de vista asimiles, en cuanto a la consolidación de un liderazgo participativo en la escuela, pero sintiendo la carga en una dirección u oficina virtual la cual desarrollan a distancia acciones que empíricamente desarrollan con cierta incertidumbre de lograr el objetivo de eficiencia en su encomienda.

La responsabilidad se traduce en liderazgo el cual exige soluciones emergentes, mismos que solicitan el desarrollo de todas las funciones escolares de manera coordinada con los maestros frente a grupo, es difícil expresar una solución emergente y homogénea para la solución de problemáticas escolares ya que estas atienden a la naturaleza de la región y/o comunidad, el ejercer el control y trabajo con los docentes el director debe contar con una comunicación constante con sus profesores.

Conclusiones

Los testimonios anteriores son resultados de como la formación en el servicio ha implicado tener un conocimiento pleno de las bases directivas que se van construyendo constantemente aunado a la pandemia que propició un sentido de autodidactismo en el profesional de la educación, lamentablemente existen casos más precarios y adversos de docentes, así como directivos, los cuales hacen lo que pueden con lo que tienen en una expresión realista y cruda.

Sin duda alguna, la función directiva, así como el sistema educativo exigen una nueva mirada a la formación y construcción del perfil profesional, pero también implica una congruencia en la política educativa donde liderazgo juega un papel fundamental, el cual consiste en generar un entorno donde el aprendizaje de las personas en las escuelas esté efectivamente conectado a un propósito colectivo de que los alumnos aprendan y, con el tiempo, en trasladar la responsabilidad de ese aprendizaje hacia la periferia de la organización, poniéndola en manos de los docentes y los estudiantes (Elmore, 2010).

De acuerdo con los hallazgos, los directores de escuela primaria estatal plantean necesidades importantes en una autovaloración o autoevaluación de sus propias competencias y alcances, mismas que en un 2021 con un contexto que promete el retorno presencial exhorta a la dignificación y apoyo a la formación continua de los directores y profesionales de la educación en contextos y/o escenarios atípicos.

Más que el compromiso social que se recarga sobre este trabajo existe una preocupación en el seguimiento de las funciones de dirección de escuela primaria y que la política educativa tiene una visión a veces alejada de la realidad, más preocupada en un *burocratismo educativo* y no en un *humanismo* en los profesionales de la educación en el nivel básico.

En suma, se considera importante seguir desarrollando investigaciones sobre el tema y realizar propuestas que enriquezcan las funciones directivas aunadas a las necesidades de su comunidad escolar, hay que recordar que un buen director se posiciona como un agente de cambio constante en la dinámica del sistema educativo mexicano.

Referencias

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 15-20. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Universidad de Antioquia, Factores que influyen en el bienestar laboral, Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex. Psicología, psicoanálisis y conexiones*, 9(14), 3-4.
- Fuertes Camacho, M.T. (2011). La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado. *Revista de Docencia Universitaria. REDU*. 9 (3), 238. Recuperado de <http://redaberta.usc.es/redu>

- Elmore, R. (2010). Mejorando La Escuela Desde La Sala De Clases. *Observaciones preliminares Liderar desde el núcleo pedagógico*, 1, 9-12.
- Rodríguez, M. (2007). El uso del tiempo en la práctica pedagógica de las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, 2(8), 87–89.
- Romero, C. (2009). *Claves para mejorar la escuela secundaria. La gestión, la enseñanza y los nuevos actores*. (44-45). Buenos Aires. Novedades Educativas.
- SEP (2018) Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2018/PPI_PROMOCION_EB_2018_19012018.pdf pág. 11.
- SEV (2020) Programa de formación auto gestionable. CEAM Coordinación Estatal de Actualización Magisterial. Recuperado de: <http://www.sev.gob.mx/educacion-basica/actualizacion-magisterial/wp-content/uploads/sites/19/2019/10/02-Impulso-a-la-ense%C3%B1anza-y-el-aprendizaje.-Propuesta-para-el-desarrollo-profesional-del-personal-en-funciones-de-direcci%C3%B3n.pdf> pág.16.