



## LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS TÉCNICOS REGIONALES: UN ESFUERZO POR CONCRETAR LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL EN EL ESTADO DE HIDALGO

**Elizabeth Téllez Jiménez**  
Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo

**Lidia Reséndiz Reséndiz**  
Dirección de Investigación Educativa Hidalgo

---

**Línea temática:** Esquema de integración de los distintos planos de política: condiciones en que las políticas educativas se implementan en diferentes contextos educativos nacionales; factores e impacto de la implementación de políticas con el mundo escolar (tipos, niveles, modalidades y subsistemas).

**Tipo de ponencia:** Reportes Final de investigación

---

### **Resumen:**

La gestión institucional es hoy considerada una palanca de cambio de las prácticas y procesos educativos, la figura del supervisor emerge como protagonista para impulsarla; en aras de coadyuvar al fortalecimiento profesionalizante y en respuesta al acuerdo 592 de Educación Básica, el estado de Hidalgo ha instituido una estructura organizativa de supervisores en Consejos Técnicos Regionales. El presente documento presenta los resultados del trabajo de investigación sobre el funcionamiento de los CTR y su impacto en la gestión del supervisor, cuyo propósito fue: Analizar el proceso de implementación de los CTR de educación básica en el marco del Modelo de Gestión Regional Hidalgo para valorar su contribución al desempeño eficaz del supervisor escolar y al logro de la gestión. Con un acercamiento cualitativo a tres CTR de Hidalgo, se destaca su dinámica interna, dejando entrever que la demanda de colegiabilidad que plantea el discurso educativo, al concretarse se transforma caprichosamente de acuerdo al contexto, a los sujetos, e incluso a las condiciones materiales que imperan en cada caso. Se llegó a resultados que muestran que los CTR son una promesa aún por cumplir para la profesionalización del supervisor escolar, explorando la distancia entre la prescripción y la realidad.

**Palabras claves:** Gestión institucional, organización regional, funcionamiento, supervisores.

## Introducción

La conformación de la gestión institucional es considerada factor clave para los procesos de transformación de las Prácticas Educativas; para el caso de Hidalgo, una prioridad fue el fortalecimiento de la gestión del supervisor para promover la mejora de la escuela y de los aprendizajes, al crear cuerpos colegiados regionales de supervisores, acción sustentada en el Acuerdo 592 donde se prescribe la integración de regiones educativas en el país que promuevan la articulación curricular y el fortalecimiento a la gestión institucional de las escuelas de educación básica.

Ello ha dado lugar a una estructura organizativa en Hidalgo en el 2012 conformando 30 regiones escolares y consecuentemente 30 unidades colegiadas en las que se reúnen sistemáticamente supervisores de preescolar, primaria y secundaria. Se abre así la oportunidad para coadyubar al desarrollo de competencias profesionales del supervisor a quien se le demanda desde la política nacional una participación decidida y comprometida con la realidad de sus alumnos, maestros y directivos.

En un afán de reconocer avances y desafíos por enfrentar dicha política estatal se realizó la investigación denominada *“El modelo de gestión y la función de la supervisión escolar en los Consejos Técnicos Regionales en el marco del Modelo de Gestión Regional Hidalgo”* financiada por el CONACyT, proyecto Número 264611.

Los CTR son un espacio naciente en el colegio de supervisores escolares en Hidalgo, a 5 años de funcionamiento cabe preguntarse ¿participar en los CTR permite la profesionalización del supervisor?, ¿Qué elementos aporta para la conformación de una cultura colaborativa?, ¿De qué forma contribuyen al logro eficaz de su gestión?, ¿Qué desafíos se tienen que superar?.

El propósito del estudio fue: Analizar el proceso de implementación de los CTR de educación básica en el marco del Modelo de Gestión Regional Hidalgo para valorar su contribución al desempeño eficaz del supervisor escolar y al logro de la gestión, planteados por la reforma educativa vigente.

La hipótesis planteada: El CTR como unidad organizativa impulsa decididamente una gestión institucional de la supervisión escolar a través del trabajo colaborativo y de una organización regional de sus miembros; con este esfuerzo el estado concreta una política nacional establecida en el acuerdo 592, donde reconoce que los colectivos requieren nuevas formas de relación; sin embargo, el crear unidades organizativas y de colegio de supervisores no es suficiente para impulsar la transformación que el estado requiere, las dinámicas internas construidas demandan competencias profesionales para el diálogo, la reflexión y la toma de decisiones.

## Desarrollo

Enfoque teórico metodológico. Con la intención de penetrar en la dinámica conformada de los CTR, se asumió una metodología cualitativa para identificar las prácticas y percepciones de los supervisores, así

como el empoderamiento académico construido. Para ello, se tuvo que seleccionar a los CTR objetos de estudio; se determinó que fueran de distintas regiones y con características opuestas entre sí, de modo que se eligieron tres: Atlapexco, Zacualtipan y Pachuca, que se diferencian principalmente en el tipo de población que asiste y tamaño de la población atendida, uno de ellos su población es mayoritariamente indígena y está ubicado en la región huasteca, otro se localiza en la sierra Alta y atiende una pequeña población mayormente de escuelas multigrado, y un tercero se ubica en la capital del estado con población predominantemente urbana y escuelas de organización completa.

Una técnica utilizada fue la observación no sistemática (Cifuentes, 2011), ella permitió identificar la forma en cómo los supervisores han establecido sus relaciones y vivido el proceso de implementación y reorganización, las decisiones que han tomado en el camino, el intercambio de experiencias que han establecido y su contribución para la gestión y desempeño de su función. Otra técnica fue la entrevista semiestructurada, que se aplicaron a los informantes clave por el rol que desempeñan: representante, enlace de Centro de Maestros, enlace de los Servicios Regionales (en caso existir) y tres supervisores de diferente nivel de Educación Básica por cada CTR. Así como las autoridades educativas en el estado que fungieron como líderes del proyecto en su momento, su opinión permitió reconocer los desafíos enfrentados para la implementación de los CTR. En total se aplicaron 17 entrevistas y 6 observaciones.

Se logró un reconocimiento de los sujetos, en sus actitudes y gestos los aciertos y desafíos que enfrentan, la forma en que han defendido su espacio regional pese al juego de fuerzas políticas e intereses personales y sindicales en juego, el afianzamiento social de mirarse entre pares con debilidades y fortalezas, los esfuerzos por profesionalizarse frente al desafío de no tener muy clara la brújula para abrir un diálogo honesto, responsable y comprometido sobre la función supervisora.

## Resultados

Sobre el origen del CTR. El estado de Hidalgo, en el año 2010 en respuesta a los imperativos de la política nacional (Acuerdo 592) plantea la vigorización de la gestión escolar colocando al centro al supervisor. En este sentido se elabora un Modelo de Gestión Regional Hidalgo (MGRH) que permite pensar desde la política educativa local una noción organizativa colegiada exclusiva de supervisores de los tres niveles de educación básica por regiones que hiciera posible el fortalecimiento de la supervisión Escolar y la mejora continua de la gestión institucional, a partir del reconocimiento compartido de problemáticas y búsqueda de soluciones, a estos espacios de colegio se les denominó CTR.

Su concreción, conlleva la atención de dos prioridades una referida a la organización (regionalización y rezonificación) y otra referida al aspecto material (infraestructura y conectividad).

En cuanto a la Regionalización y rezonificación, el estado reorganiza el servicio educativo en 30 regiones y en consecuencia la instalación de 30 CTR que concentraran a supervisores de la región correspondiente. La rezonificación implicó que un supervisor no tuviera más de 10 escuelas a su cargo, viene la creación de

nuevas zonas escolares y nuevas claves de supervisión, situación que moviliza conflictos de la SEPH y del SNTE, que son resueltos mediante mesas de diálogo.

Se instalan formalmente los 30 CTR en el 2014 mediante acto protocolario simultáneo en todo el estado y se elige un Representante; Otra condición para el funcionamiento fue la infraestructura, consistente en la construcción y habilitación de espacios físicos para cada una de las regiones en las que confluyeran oficinas de supervisores junto con Asesores técnico pedagógicos, Servicios Regionales y Centro de Maestros; y una conectividad que permitiera el diálogo con las autoridades estatales y la atención de necesidades de manera óptima.

Se construyeron y habilitaron 4 edificios para las regiones de Actopan, Apan, Pachuca y Atlapexco con financiamiento federal; y quedan pendientes 26 edificios, ante esto se buscó conservar el colegiado regional minimizando la relevancia del edificio, en algunos casos se utilizó el Centros de Maestros, en otros, alguna escuela que contara con algún espacio y hubo CTR que optaron por pagar en algún restaurante.

A la fecha, de los 4 edificios construidos, tres de ellos funcionan como CTR y uno es ocupado por la Subsecretaría de Educación Básica, es ésta una deuda pendiente del modelo, pues, aunque se minimiza la importancia del edificio, lo cierto es que planteaba una condición de encuentro. Así también quedó pendiente la conectividad y con ello la promesa incumplida de ser la vía para la profesionalización a través de redes temáticas en línea que ofertaran cursos, asesoría y un acompañamiento cercano y contextualizado.

A la fecha los supervisores se siguen presentando con un porcentaje alto de asistencia en los 30 CTR no sin dificultades político sindicales y con promesas incumplidas como el edificio y la conectividad, después de casi 5 años siguen sesionando mensualmente y la gran mayoría conservando la idea de que es un espacio propio para el supervisor un lugar de ellos y para ellos: *“... nos costó un poquito de trabajo, ...cuando llegué había cierta reacedad de participar de los supervisores y enviaban al apoyo técnico o a la secretaria”, “la mayoría de los supervisores estamos presentes y puntuales”, “De alguna manera, el estar aquí es con la idea de salir fortalecidos, se me hace genial el estar los tres niveles, ver cómo estamos articulados, somos un estado privilegiado”.* (Entrevista 5:2017)

Se puede decir que el espacio contó con la defensa del propio supervisor quien vio en él una oportunidad para sentirse acompañado en las inquietudes propias de la función, pese a las promesas incumplidas del edificio y la conectividad, aunado al prácticamente abandono del acompañamiento pedagógico y de los servicios regionales en la gran mayoría de CTR, el espacio sigue convocando, actualmente el CTR se valora como alentador en su reconocimiento social, aunque débil para su profesionalización.

**Funcionamiento de los CTR.** El funcionamiento de los CTR se ve definido por una serie de aspectos que van desde la política local, las características propias de los sujetos que asisten, la cercanía o lejanía de la capital hidalguense e incluso el contexto social y cultural que delimita la región, y en menor medida aunque no menos importante la presencia o ausencia de contar con una infraestructura con condiciones deseables de conectividad y equipamiento.

El acercamiento cualitativo a tres consejos (Atlapexco, Zacualtipán y Pachuca Sur) ha permitido advertir que cada CTR tiene una forma particular de concebir el espacio y de establecer una dinámica de funcionamiento; como lo establecen Sánchez y Ruíz (2008) la dinámica se forma por la contribución personal y las relaciones o la falta de ellas entre los miembros que lo conforman, lo que explica que no existan dos espacios con un funcionamiento idéntico del CTR, aún y cuando compartan lineamientos de política educativa y una agenda muy específica dictada desde las autoridades educativas estatales.

Desde el marco legal establecido por el MGRH, el CTR tiene un propósito de articulación pedagógica colocando en el centro las problemáticas académicas que los alumnos y las escuelas de la región enfrentan de manera común; sin embargo las características que subyacen a cada región educativa hacen que el trabajo que se realiza al interior tome diferentes orientaciones, desde aquel que se limita al estudio de la guía, hasta aquel otro que intenta discutir alguna problemática compartida pero con baja capacidad resolutoria en tanto que las problemáticas que les preocupan atañen a cuestiones de tipo laboral, salarial e incluso material.

El funcionamiento se ve influenciado por necesidades sociales, materiales y académicas de los sujetos, de modo que los CTR de Atlapexco y Zacualtipán que se perciben alejados geográficamente de las instancias estatales la reunión constituye una oportunidad de encuentro con sus colegas supervisores y la oportunidad de enterarse de indicaciones o sucesos que vienen desde la SEPH; el aspecto material influye en tanto de los tres CTR observados solo uno sesiona en edificio propio (Atlapexco) construido expresamente para ello, la cercanía entre supervisores, asesores técnico pedagógicos, enlace de centro de maestros y enlace de servicios regionales, aunado a una condición de infraestructura y equipamiento adecuado hace que el CTR tome una dinámica de encuentro, de diálogo, de enfrentamiento de problemáticas muy distinto a aquel CTR que está sesionando en un espacio prestado disponible sólo para el día y horario según se programe la reunión, lo que limita la posibilidad de encuentro al día y hora estipulada para la sesión, esto por supuesto no coarta la posibilidad de que entre supervisores establezcan afinidades y encuentros fuera del espacio para atender problemáticas sentidas.

Finalmente, están presentes también las necesidades académicas, en donde lo común es que todos ellos consideran que tienen debilidades en el aspecto pedagógico y que *“encontrarse en el CTR es una gran oportunidad para sentirse fortalecidos”*, la forma de enfrentar estas debilidades es distinta, los CTR de Atlapexco y Zacualtipán, se apegan fuertemente a los lineamientos de origen planteados en el MGRH debido en parte porque los que encabezan el CTR son docentes que participaron en su origen y les da elementos para hacer valer el lineamiento que establece que es un espacio de colegio entre pares lo cual excluye la presencia del ATP durante las sesiones, por considerar que es la figura del supervisor la que tiene que empoderarse académicamente y es el enlace de Centro de Maestros quien funge como catalizador de las demandas pedagógicas para poder gestionar desde el interior la atención al problema; a diferencia de estos, está el CTR (Pachuca Norte) instalado en la capital del estado en que sus integrantes consideran

relevante la presencia de un ATP para que coordine la reunión por considerar que tiene más elementos pedagógicos que ellos, hecho que se advierte en parte por la gran movilidad de los supervisores, muchos son de nuevo ingreso a la función y desconocen el MGRH, además de que perciben el espacio como poco útil en tanto solo sirve para leer una guía; ellos filtran la imagen de que un ATP puede darles más elementos por sobre los beneficios que puede traer el trabajo colaborativo entre colegas para prepararse y para tomar decisiones, optando por asumir una postura receptiva limitada a los saberes y actividades propuestas por el ATP, percepción que además de reducir su participación académica, reduce el liderazgo del enlace de centro de maestros.

Son los CTR más alejados de la capital hidalguense los que esperan reunirse porque el espacio les brinda información sobre organización y administración escolar, así como el estar enterados de los hechos que en el juego político emergen estatalmente, y finalmente habilitarse en la guía del CTE para trabajarla en el CTZ. Para el CTR de Pachuca no es su prioridad la información sobre política, la organización y administración pues la obtienen de primera mano o es de circulación cotidiana en los espacios en que se mueven, por lo que su prioridad es encontrarse para contar con un esquema básico para guiar su participación en el CTZ.

Hasta aquí las necesidades y prioridades que de manera explícita delimitan el funcionamiento de cada uno de los CTR, sin embargo, no se puede desconocer que hay prioridades y necesidades latentes, que sin bien no son del todo manifiestas las buscan y promueven a partir de su participación en ellos. Una necesidad es la de fortalecerse profesionalmente entre colegas, en todos los CTR hay expresiones que coinciden en manifestar que el espacio los fortalece, sin embargo, al contrastar esta expresión con la dinámica formal del espacio se advierte que no hay correspondencia, pues las autoridades educativas han permitido que subsista el espacio por considerarlo útil para el estudio de la guía de los CTE y su posterior coordinación en el CTZ, situación que genera frustración en algunos supervisores *“ir a perder tanto tiempo para leer una guía que la lees en tu casa en media hora”*, pese a ello, el supervisor asiste, entonces surge la pregunta, ¿si el espacio no los retroalimenta, porque asisten?

Algunas voces comparten: *“de manera general observo que ha habido cada vez más integración, ha servido de mucho este modelo de trabajo regional y ellos lo dicen, ven que ya interactúan mucho, y el de preescolar sabe que está haciendo el de secundaria y viceversa”*, *“yo creo que lo que influye es mirar las bondades de ser escuchado, incluso relacionarnos en términos de amistad”*.

Apreciaciones como estas muestran que quizá la piedra angular que ha permitido la continuidad de los CTR pese a que no encuentran en ellos mucha solidez a su crecimiento profesional es el encuentro entre pares. La dinámica observada en los diferentes CTR que se visitaron confirman que un aspecto muy valioso que se ha construido son los vínculos sociales que se han originado y que trascienden el espacio, de modo que el encuentro de supervisores entre diferentes niveles y modalidades de la educación básica, les ha permitido reconocerse en primera instancia como sujetos con ciertas experiencias para enfrentar la tarea supervisora, y es el espacio del CTR el que les ha permitido advertir que su experiencia vale para sus colegas,

entre ellos se comparten estrategias de resolución de algún conflicto, se escuchan y respetan la opinión independientemente del género, la edad, el nivel y/o modalidad a la que pertenezcan; han reconocido en ellos debilidades y liberar su angustia *“yo pensaba que sólo era yo, pero no, somos todos”*, de modo que juntos arman tácticas rápidas pero eficaces para enfrentar el desafío académico u organizacional que tengan en puerta, algunos incluso arman encuentros informales para estudiar o para derivar algún instrumento que les facilite algún procedimiento, lo curioso es que estos acuerdos no se exponen de manera pública sino en los márgenes de la reunión, ya sea en la forma de cuchicheo con el compañero de al lado, cuando se integran en equipo y se salen del tema de discusión impuesto para abordar otro tipo de preocupaciones, o bien, durante la comida, entre charla y charla, y entre chiste y chiste, comentan sus preocupaciones generalmente relacionadas con la organización o administración.

Otra necesidad manifestada por algunos y latente en otros, es el dominio de cuestiones pedagógicas. Es frecuente escuchar mencionar problemáticas sin datos concretos que delimiten la dimensión del problema para su región, así como tampoco se analiza el efecto concreto y real que tiene, mencionar que es un problema y que lo comparten como región, no es suficiente.

Hay esfuerzos de los sujetos por definir un tipo de cultura más centrada en el diálogo, sin embargo se enfrentan a limitaciones que les permitan argumentar con mayor solidez la problemática, identificar uno y mil problemas, si bien denota que el espacio les ha permitido externar lo que les preocupa, no ha sido suficiente para darle un tratamiento que genere aprendizaje y reflexión a todos los integrantes, como tampoco es suficiente para transformar la situación planteada como problemática; se apuesta en cambio, a que el CTR pueda constituirse en un espacio realmente profesionalizante cuando el encuentro y las actividades que genera sean intencionadas y definidas desde sus integrantes, entonces representará el espacio ideal para promover la profesionalización del supervisor y ser generador de la mejora continua de su realidad educativa, tal como lo plantea Schön (1998) la reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción son mecanismos que utilizan los docentes para poder desarrollarse de forma continua y aprender de sus experiencias.

## Conclusiones

La investigación realizada permitió analizar el proceso de implementación de los CTR de educación básica en el marco del Modelo de Gestión Regional Hidalgo y valorar su contribución a la función supervisora. Se ha podido visualizar que los CTR son espacios potenciales que promuevan el diálogo y la reflexión sobre la práctica, elementos que han de permear las dinámicas de participación trayendo consigo sinergias en lo individual, en la comunidad y en la organización misma. De lo contrario, el supervisor que no encuentra la condición para revisar lo que hace, que no se cuestiona la realidad educativa que enfrenta, no es capaz de avanzar en una gestión de calidad, la falta de este hábito analítico del que habla Zeichner (1993) supone un perjuicio para él, para los maestros, para los directores y para la comunidad educativa que encabeza. Es posible entonces visualizar el valor potencial de los CTR como comunidades de práctica (Wenger, 1996)

pensada como un contexto viviente que puede ofrecer a los principiantes acceso a la competencia y que puede provocar una experiencia personal de compromiso a su función.

Algunas de las preguntas iniciales en la investigación fueron: ¿participar en los CTR permite la profesionalización del supervisor?, ¿Qué elementos aporta para la conformación de una cultura colaborativa?, ¿De qué forma contribuyen al logro eficaz de la gestión?, ¿Qué desafíos se tienen que superar?.

Con la evidencia empírica recopilada se puede afirmar que en el funcionamiento cada región establece una dinámica muy específica permeada por la lejanía o cercanía a la capital, por las características de los supervisores que integran cada región, por las problemáticas educativas que enfrentan incluso por las condiciones materiales de infraestructura y conectividad que tienen: pese a la diversidad de condiciones y de dinámicas. lo innegable es que los CTR funcionan desde su particularidad, son realidades vivas, que existen y que crean posibilidades a sus sujetos, está allí una oportunidad para delinear participaciones distintas de los supervisores en sus zonas de influencia, por lo que es necesario avanzar en propuestas más sólidas acordes con la realidad que impera en este momento, detonar procesos de autorreflexión y autocrítica que permitan generar nuevos mecanismos de profesionalización.

Si se avanza en ello, el espacio de encuentro es una de las mejores apuestas del estado de Hidalgo en pro de la profesionalización del supervisor porque abre posibilidades de encuentro de saberes, de dudas, de expectativas, permiten la movilización de interacciones, poniendo al sujeto en una postura de escuchar al otro y escucharse para reflexionar sobre su función. La estructura organizativa ha quedado ya establecida, el desafío pendiente es el contenido de la experiencia en pro de que para todos participar en un CTR sea una tarea altamente significativa para ellos y su función.

Los desafíos por superar son aún muy fuertes, si bien la organización de los supervisores de Hidalgo en colegios ha logrado impulsar decididamente una gestión institucional a través del trabajo colaborativo y con ello asumir una estrategia concreta del acuerdo 592, el funcionamiento de los CTR muestra que no es suficiente la organización, que también se requiere de una dinámica profesionalizante que movilice competencias profesionales para el diálogo, la reflexión y la toma de decisiones en el ámbito de la gestión organizativa y pedagógica.

En cuanto a su relevancia científica y social, la investigación ha logrado documentar una experiencia novedosa de participación de una figura muy importante en el sistema educativa, y que sin embargo se ha mantenido en los márgenes de la formación continua, el supervisor escolar, figura que con su participación en los colegios, ha experimentado la ventaja del encuentro entre pares y ha manifestado la necesidad de fortalecerse en materia pedagógica frente al desafío que la política nacional le impone; el colegio hace posible un diálogo de dudas e inquietudes, le ha permitido experimentar apoyo y sentirse protegidos por sus pares.

Con el tiempo y forma de participar que se va configurando en los distintos CTR se va construyendo una cultura organizacional interna que se expresa en ciertas actitudes y formas de comunicación e interacciones, estableciendo un modo de pensar, sentir y actuar compartido por sus miembros; ésta cultura organizativa puede calificarse como estrategia de operación interna, pues los recursos humanos y materiales se organizan para mantener a sus integrantes como colegio, generar lealtades y compartir formas de enfrentar sus dificultades, convirtiéndose así, en un vehículo para sostener y dar dirección a los distintos consejos técnicos regionales, cada uno en su especificidad.

La investigación aporta una experiencia concreta sobre el trabajo de organización y colaboración entre supervisores, documentarla en sí misma es ya un aporte social para la reflexión del trabajo colaborativo de los supervisores y su aportación en la vigorización de la función supervisora en el ámbito principalmente pedagógico y contribuir a delinear a un supervisor como actor de cambio y mejora continua, un supervisor que con sus pares se vea fortalecido con el apoyo de la autoridad educativa local, con propuestas de autonomía en las que se respete y promueva la capacidad de decisión del colectivo, como actores educativos que pueden contribuir a la mejora de los procesos escolares.

## Referencias

- Cifuentes, R. (2011). *Diseño de proyectos de Investigación Cualitativa*. 1ª Edición. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Marabotto, M. (1999). *Gestión Institucional. Módulo 1*. Buenos Aires: Fundec.
- Sánchez, J. y Ruíz, A. (2008). *Maestros y formación en comunidades de práctica*. México: UPN.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Buenos Aires, Paidós.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2011, agosto, 9). *Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica*. Diario Oficial de la Federación, 9 agosto de 2011 México.
- SEPH (2014). *Modelo de Gestión Regional Hidalgo, Secretaría de Educación Pública en el estado de Hidalgo*- Hidalgo, México.
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Zeichner, K. (1993). El Maestro como Profesional Reflexivo. *Cuadernos de Pedagogía*. No. 220. Recuperado de <https://practicareflexiva.pro/wp-content/uploads/2012/04/Org-El-maestro-como-profesional-reflexivo-de-Kenneth-M.-Zeichner..pdf>