



CONDICIONES INSTITUCIONALES Y TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES. ESTUDIO EXPLORATORIO EN EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA SUPERIOR.

Francisco Miranda López
Deborah Mnroy Magaldi

Área temática: Sujetos de la educación

Línea temática: Condiciones institucionales del trabajo docente y trabajo académico

Tipo de ponencia: Resultados de investigación



Resumen

Este trabajo describe las características y da cuenta de los resultados del estudio exploratorio realizado por MEJOREDU sobre la relación entre las condiciones institucionales y el trabajo colaborativo entre docentes en escuelas de educación básica y media superior. A partir del reconocimiento de las condiciones formales existentes y de las informales que se generan en la cotidianeidad escolar, se establecen diferentes espacios de interacción para identificar las iniciativas, acciones y restricciones para impulsar el trabajo colaborativo que realizan las y los docentes en materia de formación continua y tutorías de docentes, mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes, apoyo en la resolución de los problemas de los centros escolares y el intercambio de experiencias sobre la práctica docente. El estudio señala que aun cuando se ha avanzado en la generación de condiciones institucionales formales, son las condiciones informales asociadas al compromiso, al liderazgo y al trabajo en redes y comunidades docentes las que mayormente se vinculan con la promoción y desarrollo del trabajo colaborativo. A partir de los hallazgos del estudio y de la recuperación de experiencias internacionales, el estudio genera planteamientos y propuestas orientadas a mejorar las políticas de fortalecimiento de las condiciones institucionales y fomento del trabajo colaborativo entre docentes.

Palabras clave: trabajo colaborativo, docentes, formación continua, condiciones institucionales formales, condiciones institucionales informales

Introducción

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio que desarrolló la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU) y que tuvo como objetivo explorar la relación entre las condiciones institucionales —formales e informales— y el trabajo colaborativo entre docentes, así como identificar la prevalencia de tales condiciones en algunos ámbitos de la educación básica (EB) y media superior (EMS).

El trabajo parte de la precisión conceptual de las condiciones institucionales y del trabajo colaborativo a efecto de establecer su significado y algunas de sus dimensiones analíticas. Asimismo, se recuperan algunas experiencias internacionales y de nuestro país sobre políticas orientadas a impulsar el trabajo colaborativo entre docentes, con el fin de recuperar planteamientos relevantes y sugerencias para su fortalecimiento.

Por otra parte, recuperando la Teoría Fundamentada (Bisquerra, 2004) para identificar las percepciones de las y los docentes acerca de cómo las condiciones institucionales obstaculizan o fomentan el trabajo colaborativo, se emplearon dos técnicas metodológicas que se aplicaron virtualmente debido al contexto de la pandemia por Covid-19:

- 1) Entrevistas semiestructuradas con informantes claves responsables de las áreas de educación continua en dos entidades federativas (Hidalgo y Zacatecas) y un subsistema federal (CONALEP), y;
- 2) Grupos focales con docentes de EB y EMS de ocho entidades federativas (Edomex, Oaxaca, Nuevo León, Jalisco, Veracruz, Chiapas y Yucatán) de distintos niveles (primaria, secundaria y bachillerato), modalidades educativas, estratos (urbana, rural, indígena, bachillerato escolarizado y telebachillerato) y subsistemas (CECyTE, CBTIS y DGETI, COBACH, CONALEP). La aproximación se realizó desde el constructivismo contextual, el cual sostiene que la construcción del conocimiento es provisional y dependiente del contexto en el que se produce (Freeman, 2006). Además, favorece la conversación y la interacción entre los participantes, permitiendo intercambios más naturales y promoviendo la interacción como un recurso central para el análisis (Kitzinger, 1995).

La información recopilada se procesó a través de un análisis temático que permitió identificar categorías y subcategorías relacionadas con los conceptos de *trabajo colaborativo* y *condiciones institucionales* lo que posibilitó establecer asociaciones entre procesos colaborativos y condiciones institucionales específicas.

A continuación, se describen los rasgos más relevantes del encuadre analítico del estudio, el abordaje metodológico y los resultados principales obtenidos, así como las conclusiones más relevantes que se pueden extraer de los mismos.

Encuadre analítico

El trabajo colaborativo resulta ser una variable fundamental en las actividades educativas que desarrollan las comunidades escolares, la cual puede tener un impacto significativo en la mejora educativa al orientar, potenciar y dotar de pertinencia a las acciones de las y los docentes. Además, es una herramienta para impulsar la interacción entre los distintos actores educativos -directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia-. El trabajo en equipo, la planificación conjunta, la reflexión pedagógica compartida y la retroalimentación son elementos fundamentales que contribuyen a la mejora del aprendizaje y el desarrollo profesional de las y los docentes.

Debido a su relevancia, las acciones de política educativa han promovido acciones de trabajo colaborativo; no obstante, la implementación de estas acciones varía de un centro educativo a otro debido a factores como el contexto, los recursos disponibles, las habilidades docentes, la dirección y la gestión, así como la cultura institucional. Lo que significa que las condiciones institucionales pueden actuar como un factor impulsor o limitante para la concreción del trabajo colaborativo. Es precisamente en esta articulación que, el presente estudio, busca explorar la estrecha relación e influencia entre estas condiciones y la mejora en la educación desde el trabajo colaborativo entre docentes.

Para el caso de las *condiciones institucionales* se utilizó el marco analítico propuesto por North (2014) que distingue entre la dimensión formal e informal. Esto permitió identificar cuatro subcategorías de análisis para la dimensión formal: a) infraestructura y tecnología; b) normativa; c) coordinación interinstitucional; y d) los recursos financieros. Para la dimensión informal se distinguieron otras tres: a) disposición y compromiso; b) liderazgo; y c) redes y comunidad escolar. Además, se consideró que condiciones como las laborales y el clima organizacional también pueden influir para favorecer o limitar el trabajo colaborativo.

A partir de lo anterior, se lograron identificar las condiciones institucionales que favorecen u obstaculizan el trabajo colaborativo.

Cabe destacar que se revisaron diversas experiencias nacionales e internacionales en el ámbito del trabajo colaborativo entre docentes que pueden ser de utilidad para recuperar las buenas prácticas en la implementación de sus estrategias.

Por *condiciones institucionales* se alude a aquel conjunto de reglas, procesos, acciones y recursos de la política educativa y de los propios centros escolares que promueven o limitan las acciones colaborativas entre docentes que, potencialmente, pueden favorecer la mejora de sus prácticas de enseñanza o que pueden contribuir a la resolución de problemas del plantel escolar cita. Estas condiciones abarcan desde la infraestructura física, los recursos financieros o materiales, la normatividad, las condiciones laborales y hasta aquellos que se relacionan con el clima organizacional, las interacciones informales y las redes de grupo o comunitarias.

En cuanto al *trabajo colaborativo*, éste se define como un proceso de construcción social en el que cada participante se enriquece debido a la interacción con otros integrantes del grupo, en

éste participan diferentes personas de la comunidad escolar para unir sus esfuerzos individuales, conocimientos y habilidades con la finalidad de establecer metas específicas, mecanismos de coordinación, delimitar planes de acción, distribuir actividades y valorar el resultado de sus acciones individuales y colectivas (García-Pérez, *et. Al.*, 2015). El concepto se recupera desde una perspectiva organizacional y comunitaria, lo que implica la formación de grupos de trabajo que definen y delimitan sus objetivos y acciones de manera democrática y consensuada. Además, cuentan con las siguientes características: a) las funciones y actividades están integradas y distribuidas armónicamente; b) las responsabilidades son compartidas; c) sus acciones apuntan hacia un objetivo común; d) los integrantes invierten tiempo para aprender a trabajar efectivamente (Caldeiro & Vizcarra, 1999).

En la intersección de ambos conceptos se hace referencia al conjunto de reglas, procesos, acciones, interacciones, rutinas, inercias, símbolos y recursos derivados de la política educativa y de los propios centros escolares que promueven o limitan la reflexión colectiva o colegiada.

Como se puede observar, las condiciones institucionales del trabajo colaborativo están conformadas tanto por reglas y normas como por tradiciones y rutinas que les aplican. Esto reconoce la existencia de condiciones formalizadas, pero también de aquellas que surgen de las dinámicas cotidianas y que podrían considerarse informales (Vergara, 1997, 2012). Esta propuesta analítica al permitir distinguir entre un marco institucional formal y uno informal, proporciona una aproximación que considera no solo las dinámicas basadas en disposiciones, normas y regulaciones, sino también las no establecidas oficialmente, pero que desempeñan un papel importante en la facilitación o limitación de la práctica docente.

Dentro de las condiciones institucionales formales, un aspecto fundamental es el de la normatividad, ya que ésta atraviesa distintas esferas como los sistemas de ingreso y promoción docente, los reglamentos internos de cada escuela, las condiciones laborales y la gestión del tiempo, el cual es un elemento importante para contar con la disponibilidad para lograr concretar y sostener a largo plazo el trabajo colaborativo y de investigación. Las condiciones laborales de las y los docentes son otro elemento relevante, que incluye aspectos como los tabuladores de salario, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento al trabajo y las oportunidades para obtener promociones. Estas condiciones son fundamentales para generar ambientes propicios que fortalezcan la motivación, la capacidad de innovación y el trabajo colaborativo entre las y los docentes. Dentro de estas condiciones, también se cuenta la infraestructura y el equipamiento los cuales son esenciales para contar con recursos físicos y tecnológicos que permitan generar espacios para el intercambio de ideas y el fortalecimiento colectivo del conocimiento.

Las condiciones institucionales informales se desarrollan dentro de un marco que establece reglas y normas institucionalizadas y formales, sin embargo, se van ajustando en función de las prácticas cotidianas y de las rutinas. En ocasiones pueden entrar en conflicto con las normas formales cuando se requiere un ajuste que considere las dinámicas contextuales, las capacidades de los actores y las posibles resistencias políticas o culturales. Dichas condiciones informales encuentran su origen en los conocimientos transmitidos por la cultura y la

interacción social, lo que las hace más resistentes al cambio. La cultura actúa como un filtro que proporciona estabilidad y continuidad a las interacciones sociales, a diferencia de las normas formales que pueden modificarse en periodos cortos de tiempo (North, 2014). Es importante resaltar que estas condiciones informales pueden complementar e incluso superar a las formales en caso de que se observe una falta de inoperancia en las normas establecidas (Navarrete, 2016). Entre las condiciones informales que convergen al interior de los centros escolares, se encuentran las redes y comunidades escolares, que pueden originarse a partir de relaciones de amistad, empatía, intereses compartidos y proximidad de cargos (Sánchez, *et al.*, 2017). Otro factor relevante es el liderazgo pedagógico, que permite llevar a cabo actividades cruciales en la práctica docente, dirigir procesos de mejora y guiar a otros actores hacia objetivos comunes.

De las experiencias internacionales revisadas se desprenden diversos modos de concretar proyectos colaborativos, a saber:

1. Como una acción tutorial con fines de acompañamiento académico, socioemocional y administrativo (México)
2. Como un proceso de alfabetización científica para la resolución de problemáticas del plantel escolar con un enfoque de investigación – acción (Finlandia).
3. Como una acción tutorial grupal con fines de fortalecer competencias específicas (pedagógicas, disciplinares) (Japón)
4. Como una acción tutorial grupal para la resolución de problemas escolares específicos (Chile, España)
5. Como un trabajo colaborativo para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Chile, España, México)

A partir de las experiencias internacionales se puede concluir que:

El trabajo colaborativo tiene diferentes modos de manifestarse y promoverse. En México, la convergencia de ciertas condiciones institucionales formales e informales, han posibilitado el desarrollo más pronunciado de cuatro estrategias específicas: 1) las tutorías, 2) el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, 3) la resolución de problemáticas del centro escolar y 4) el intercambio de experiencias sobre su práctica, entre docentes.

Existen otras acciones colaborativas que han sido poco difundidas y promovidas, como el desarrollo de proyectos de investigación – acción colaborativos, los programas de tutorías grupales con finalidades específicas y la creación de grupos docentes orientados a la solución de problemas escolares, entre otras.

Una de las condiciones institucionales clave para el desarrollo satisfactorio de los procesos colaborativos es el liderazgo y el compromiso de los directores, sin embargo, las evidencias internacionales, así como las generadas en este estudio, sugieren que el liderazgo también puede ser compartido por otros integrantes de la comunidad escolar.

En la literatura internacional y en los hallazgos del estudio fue posible identificar que la disposición y la apertura de las y los docentes para trabajar con sus pares es un elemento central para concretar tareas específicas, sin embargo, también se reconoce que un elemento que determina su nivel de involucramiento en procesos colaborativos es el tiempo que tienen disponible para participar en actividades colectivas.

Desarrollo y resultados principales

El estudio identificó cinco experiencias de trabajo colaborativo que son relativamente constantes: a) formación continua de docentes; b) tutorías; c) fortalecimiento de procesos de enseñanza y aprendizaje; d) participación en la solución de problemas del centro escolar; e) intercambio de experiencias entre docentes.

1. Experiencias de trabajo colaborativo desde las acciones de formación continua de docentes y sus condiciones institucionales

Se perfilan algunas condiciones institucionales que promueven acciones basadas en el trabajo colaborativo, desde la perspectiva de las acciones de formación continua docente, entre los que se encuentra:

- a) *Disponibilidad de recursos:* en el caso de los recursos informáticos, que, en el marco de la pandemia, han permitido la capacitación virtual y a distancia. Los recursos de infraestructura física educativa que han posibilitado acercar la oferta educativa desde una lógica de colaboración y contextualización. Además, la disponibilidad de recursos financieros que facilitan la realización de eventos formativos.
- b) *Estrategias de formación continua en el ámbito escolar:* en este caso resalta que en EB la oferta educativa se realizó por medio de prioridades estatales, centrando su atención en grupos en situación de vulnerabilidad, con la finalidad de ampliar su cobertura y atender a grupos minoritarios. Respecto de CONALEP, las prioridades se focalizaron en la formación de competencias específicas del profesorado.
- c) *Coordinación interinstitucional:* tanto en el caso de EB como en el de EMS se observó que se prioriza esta condición, ya que las relaciones adecuadas entre los actores estratégicos contribuyen a generar una oferta formativa más sólida, con fines claros y mecanismos de articulación alcanzables.

2. El trabajo colaborativo en la escuela y sus condiciones institucionales

Para analizar la relación entre las formas de trabajo colaborativo y las condiciones institucionales, se realizaron cruces entre categorías y subcategorías de ambos conceptos. A la

luz del análisis de la información derivada de los grupos focales se detectaron algunas de las condiciones institucionales formales e informales que, pueden limitar o favorecer las formas de trabajo colaborativo. En la Tabla 1, se presentan dichas relaciones.

Tabla 1. Relación identificada en el discurso de las y los entrevistados, por cada categoría y subcategoría de análisis del trabajo colaborativo y sus condiciones institucionales

Categorías	Condiciones Institucionales	
	Formales	Informales
Trabajo Colaborativo		
Desarrollo de Tutorías	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y tecnología - Normativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición y compromiso - Liderazgo - Redes y comunidad escolar
Fortalecimiento de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y tecnología - Normativa - Coordinación interinstitucional - Recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición y compromiso - Liderazgo - Redes y comunidad escolar
Resolución de Problemas en el Centro Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa - Coordinación interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición y compromiso - Liderazgo - Redes y comunidad escolar
Intercambio de experiencias sobre la práctica docente	-----	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición y compromiso - Redes y comunidad escolar

A partir del registro narrativo de los planteamientos de las y los docentes participantes, se generó una matriz, la cual denota un mayor registro en la intersección entre las formas de trabajo colaborativo y las condiciones institucionales informales, aun cuando se tienden a referenciar de forma conjunta (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Registro narrativo para cada subcategoría de análisis de trabajo colaborativo y sus condiciones institucionales

Categorías	Trabajo colaborativo Condiciones institucionales	Desarrollo de Tutorías	Fortalecimiento de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	Resolución de Problemas en el Centro Escolar	Intercambio de experiencias sobre la práctica	Total
Formales	Infraestructura y tecnología	6	2	-	-	8
	Normativa	19	8	4	-	31
	Coordinación interinstitucional	-	3	1	-	4
	Recursos financieros	-	1		-	1
Informales	Disposición y compromiso	16	13	3	11	43
	Liderazgo	1	9	3	-	13
	Redes y comunidad escolar	3	3	3	5	14
Total		45	39	14	16	114

Para determinar si dicha intersección tenía una connotación favorable o desfavorable para los procesos de trabajo colaborativo se identificó qué tanto el tipo de condición institucional los favorecía o los limitaba

La Tabla 3 muestra que las condiciones institucionales formales tienden a limitar el trabajo colaborativo entre docentes, mientras que las condiciones informales tienden a favorecerlo. Esto indica que el diseño institucional y la política educativa deben enfocarse en impulsar el desarrollo de actividades colaborativas en el nivel escolar, aprovechando tanto las condiciones formales como informales.

Tabla 3. Número de condiciones institucionales que favorecen o limitan las acciones de trabajo colaborativo.

Categorías	Subcategorías	Favorecen	Limitan
Formales	Infraestructura y tecnología	3	2
	Normativa	6	11
	Coordinación interinstitucional	2	1
	Recursos financieros	2	1
	Subtotal	13	15
Informales	Disposición y compromiso	11	4
	Liderazgo	6	4
	Redes y comunidad escolar	7	2
	Subtotal	24	10
Total		37	25

Conclusiones

El estudio permitió vislumbrar que las condiciones institucionales formales e informales juegan un papel importante en facilitar o limitar el trabajo colaborativo entre las y los docentes, dependiendo del contexto y los procesos socioculturales de las comunidades escolares. En muchos casos la falta de condiciones formales genera el escenario propicio para crear medidas compensatorias desde espacios informales, al detectar alguna problemática en su práctica cotidiana, lo cual genera la articulación necesaria para que los procesos de trabajo colaborativo puedan llevarse a cabo.

Los mecanismos relacionados con el trabajo colaborativo son relativamente constantes y, en consecuencia, las condiciones institucionales formales o informales tienden a favorecer o limitar en el mismo sentido. Algunos ejemplos relevantes son los siguientes:

- La **infraestructura y la tecnología** han favorecido el trabajo colaborativo principalmente a consecuencia de la pandemia por COVID-19, lo que generó un cambio en los mecanismos de trabajo y comunicación mediados por las tecnologías. En educación primaria se utilizó la infraestructura para gestionar los proyectos colaborativos por medio de plataformas, mientras que en educación secundaria algunos docentes utilizaron las tecnologías para generar propuestas formativas en habilidades digitales. Particularmente, una

telesecundaria no tenía instalaciones, mobiliario y materiales educativos, lo que constituye un claro ejemplo de cómo la carencia de infraestructura puede limitar el proceso educativo.

- La **coordinación interinstitucional** tiene un papel fundamental en el logro de acciones colaborativas en el plantel escolar, especialmente porque permiten la vinculación de la escuela con entidades y dependencias externas, lo que brinda la posibilidad de trabajar con especialistas y conseguir recursos financieros o en especie.
- Con respecto al **liderazgo**, se pudo apreciar que, cuando es compartido entre los integrantes de la comunidad escolar, genera proyectos colaborativos y pueden tener su origen desde la gestión escolar de zona, a nivel de supervisión, dirección, o bien que se construyan a partir de las necesidades que las y los docentes visualizan en sus estudiantes. De esta manera se promueve un trabajo colaborativo que está orientado a fortalecer las dinámicas escolares y que considera a distintos integrantes de la comunidad escolar.
- La **disposición y compromiso** es una condición necesaria para concretar el trabajo colaborativo, ya que implica que la mayor parte de los integrantes compartan una meta común y que estén dispuestos a asumir la responsabilidad de trabajar la parte que les corresponda, ya sea que tomen un rol de liderazgo o de contribución a las actividades sustantivas. La disposición es una condición informal común entre los distintos niveles educativos y su manifestación es similar en todos estos casos y consiste, básicamente, en la participación en los proyectos orientados a fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y de resolución de los problemas escolares.
- Las **Redes y Comunidad escolar** complementa a las condiciones formales al procurar la integración de las relaciones al interior del centro escolar y la comunidad, por lo tanto, favorece el trabajo colaborativo. Por medio de la vinculación con la comunidad es posible establecer proyectos colaborativos para atender problemas de disciplina, abandono escolar o bajo aprovechamiento académico.

El estudio muestra avances en la creación de condiciones institucionales formales para favorecer el trabajo colaborativo entre docentes, aunque todavía existen varias áreas de oportunidad al respecto. Sin embargo, se nota también la fuerza que tienen las condiciones que generan los propios docentes desde la informalidad, en ocasiones para enfrentar deficiencias o vacíos de las condiciones formales, pero también producto de su vocación, compromiso y liderazgo para enfrentar diversas problemáticas educativas.

Es quizá, a propósito de la vitalidad y el esfuerzo cotidiano que despliegan las y los docentes en su contexto, desde donde habría que repensar las políticas educativas para avanzar hacia la construcción de alternativas de fortalecimiento del trabajo colaborativo basadas en mejorar, ciertamente, las condiciones institucionales formales, pero al mismo tiempo, para visibilizar y promover las energías individuales y colectivas de las y los docentes en su actuar cotidiano.

Sin embargo, la promoción del trabajo colaborativo debe pensarse como una actividad formal, con reglas y características específicas que orienten a las y los docentes a concretar sus acciones y obtener productos que se reflejen en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y sobre todo del aprendizaje de los estudiantes. De este estudio se derivaron las siguientes alternativas que no están pensadas solamente como la creación de espacios académicos entre docentes que solo deriven en el intercambio de puntos de vista sobre temas particulares sino más bien se consideran características y componentes que favorecen el trabajo colaborativo y que han sido probados en el contexto internacional y nacional, a saber:

1. **Sistematicidad:** Involucra el desarrollo de las tareas colaborativas de manera constante y programada, no solo bajo demanda de las circunstancias contextuales, sino un mecanismo permanente en el que se proporcione seguimiento de los acuerdos y acciones establecidas.
2. **Concreción:** Los acuerdos deben derivar en productos y/o servicios susceptibles de utilizarse de manera cotidiana para atender y/o prevenir las situaciones académicas y de aprendizaje que se hayan establecido como metas dentro del trabajo colaborativo. Este elemento es muy importante ya que, a diferencia de un simple intercambio académico, se busca la creación de materiales, estrategias o planificaciones didácticas que puedan ser de utilidad para el docente que presenta la problemática, pero también para otros docentes que puedan compartir situaciones similares.
3. **Socialización:** Brinda la posibilidad de formarse y aprender de y con los demás integrantes de la comunidad escolar. De esta manera, se reconoce la capacidad y experiencia de las y los docentes, se revalorizan los saberes (académicos o derivados de la experiencia) y se aprovechan al máximo los recursos disponibles dentro de la comunidad escolar.

Referencias

- Caldeiro, G. & Vizcarra, M. (1999) El aprendizaje por trabajo cooperativo. Consultado en: http://educacion.idoneos.com/index.php/El_aprendizaje_por_trabajo_cooperativo.
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.
- Freeman, T. (2006). Best practice in focus group research: making sense of different views. *Journal of Advanced Nursing*, 56 (5), 491-497.
- García-Pérez, Y, Herrera-Rodríguez, JI, García-Valero, MA & Guevara-Fernández, GE (2015). El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente. *Gac. Méd. Espirit*. Vol. 17, No. 1.
- Hernández V. & Santana B. (2010). Procesos Implicados en la Mejora Escolar: Las Condiciones Institucionales. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5),44-58. Consultado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084003>

- Hiebert, J. & Stigler, J. (2017) Teachers versus teaching as a lever for change: Comparing a Japanese and a U.S. perspective on improving instruction. *Educational Researcher*, 46(4), 169–176.
- Kitzinger, J. (1995). Education and debate Qualitative Research: Introducing focus groups. *Sociology of Health*, 311,299-302.
- Lara, J. (2011). Los Centros de Maestros y las últimas políticas de formación docente [tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional] Consultado en <http://200.23.113.51/pdf/28847.pdf>
- Martínez, José L. (2008). Las condiciones institucionales de formación de los maestros para el uso de las nuevas tecnologías en la escuela primaria» [artículo en línea]. *EDUtec*, Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 27/ noviembre 2008. Consultado en <http://edutec.rediris.es/revelec2/revelec27/> ISSN 1135-9250 .
- Navarrete, C. (2016). Institucionalismo informal: tras las huellas de un discurso institucionalista informal. *Perfiles latinoamericanos*, 24(47), 283-306. Consultado en <https://doi.org/10.18504/pl2447-003-2016>.
- North, D. (2014). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Ciudad de México: FCE.
- Rubio, N. (2017). Los Consejos Técnicos Escolares: asumir las expectativas formales y animar la recreación de las prácticas. *Memoria Electrónica del XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. San Luis Potosí, México: COMIE.
- Rueda, M., Canales, A., Leyva, Y. & Luna, E. (2014). Condiciones contextuales para el desarrollo de la práctica docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 7(2) 171-183. Consultado en http://www.rinace.net/riee/numeros/vol7-num2e/art13_ htm.html.
- Sánchez, B. J., Vilorio, E. J. & Miranda, T. L. (2017). Los grupos informales en las organizaciones escolares: un acercamiento desde la gestión educativa. *Praxis*, 13(1), 56 - 68. Consultado en <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2068>
- Santizo, C.A. (2016) Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo. *Perfiles educativos*, Vol. XXXVIII, núm. 153, pp. 154-167.
- SEP (2017). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Recuperado de <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201709/201709-RSC-DU5jnstk2F-LineamientosCTE.pdf>
- SEP (2021). Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica. México.
- Vergara, R. (1997). “El redescubrimiento de las instituciones”: de la teoría organizacional a la ciencia política. En James March y Johan P. Olsen. *El Redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. (p.p. 9- 39) Colegio Nacional de Ciencias políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa, Fondo de Cultura Económica, México.
- Vergara, R. (2012). Estudio introductorio. En R. Vergara (Comp.), *Organización e instituciones* (pp, 163-185). Ciudad de México: Siglo XXI editores.