



## CUERPO ACADÉMICO (CAEF) EL TRABAJO COLEGIADO: NORMAS, QUIEBRES Y LIDERAZGO

### **Graciela Romero García**

CREN, Cedral, S.L.P.  
romero2588@hotmail.com

### **Ma. Cristina Herrera Tovar**

CREN, Cedral, S.L.P.  
criss\_peke10@hotmail.com

### **Alma Rocío Paredes Sánchez**

CREN, Cedral, S.L.P.  
alma\_2405@hotmail.com

**Área 3:** Investigación de la investigación educativa

**Línea temática:** 2.3 Cuerpos académicos

**Tipo de ponencia:** Reporte final de investigación



### Resumen

En esta ponencia se presentan los resultados del análisis del cuerpo académico en formación (CAEF) “**Práctica Profesional Docente, su Desarrollo y Administración**” el propósito de la investigación es: Describir cómo se desarrollan las actividades del cuerpo académico, para comprender el trabajo colegiado desde el proyecto institucional en el CREN, de Cedral, S.L.P. durante el ciclo escolar 2021-2022.

El estudio se fundamenta en la teoría de weber (s/f) la concepción burocrática; Pérez (1998) La cultura escolar en la sociedad neoliberal; Sacristán (2008) El valor del tiempo en la educación; Remedi (2004) La intervención educativa; Nastchokine, D. (S/A). Reflexiones sobre el liderazgo educativo, Foucault (2009) vigilar y castigar; La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar de Ball, Stephen, (1994).

La metodología es cualitativa, Bizquera (2009) está centrada en el estudio de la realidades subjetiva e intersubjetiva como objetos legítimos de conocimientos desde un planteamiento constructivista. El paradigma es interpretativo, el método es inductivo, descriptivo, explicativo, un estudio de caso. La entrevista es semiestructurada. La metodología de análisis considera la triangulación de datos y las dimensiones: institucional, curricular, social y política, con ello se genera un conocimiento comprensivo de la realidad.

Los resultados mostraron que en la dimensión institucional se articulan al CAEF la normatividad, lo instituido y lo instituyente. En la dimensión curricular el trabajo colegiado evidencia la

saturación de tareas, el liderazgo transaccional. La dimensión social pone al descubierto la debilidad en la trascendencia de los resultados investigativos, en la dimensión política los intereses y el poder.

**Palabras clave:** Cuerpo académico, Cuerpo académico en formación, liderazgo, trabajo colegiado.

## Introducción

Las instituciones educativas se encuentran en una encrucijada por los cambios radicales en los contextos económicos, políticos y socioculturales, que vertiginosamente están sucediendo en el mundo, ante tal situación la investigación educativa a través de la producción del conocimiento pone al descubierto la necesidad de romper con la cultura tradicional, las inercias reflejadas en las contradicciones entre las políticas normativas y la realidad que viven los cuerpos académicos, misma que provoca tensiones, conflictos, contrastes y la búsqueda del equilibrio.

En razón de lo anterior, la presente investigación describe y analiza las características del cuerpo académico en formación (CAEF), (en adelante se usarán estas siglas), mostrando la interrelación entre la cultura institucional, curricular, política y social, para darle sentido y significado al objeto de estudio.

En el ámbito nacional en las escuelas normales del país como instituciones de nivel superior, desde 1984 adquirieron el status de nivel superior, ceñidas a realizar las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión, a partir de ahí inician un cambio gradual, teniendo como antecedente en 1996 el Programa de Mejoramiento del profesorado (PROMEP), en la actualidad, Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) (en adelante se usarán únicamente las siglas), tiene como objetivo profesionalizar a los/as profesores de tiempo completo para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y con responsabilidad social, además se articulen y se consoliden en cuerpos académicos.

Los cuerpos académicos (Ca´s), además de ser entendidos como la “fuerza motriz del desarrollo institucional”, deben presentar rasgos invariantes: a) alta habilitación académica, b) compromiso institucional, c) intensa vida colegiada, y d) integración de redes (SEP, PROMEP, 2006). Específicamente es un grupo de docentes que comparten una o varias Ligas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) que tienen metas y objetivos comunes (PRODEP, 2016). Esto trae consigo una nueva forma de concebir el desarrollo académico institucional, la generación y aplicación del conocimiento, por lo tanto. Una nueva manera de organización del trabajo colegiado que implica, transitar a estilos de autoridad participativos y colegiados, lo postulan Tinajero, Pérez y Espinoza (2008)

Por consiguiente, es fundamental el trabajo colegiado, la SEP (1998) lo considera como: “un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir

conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común”, sobre el mismo concepto una mirada crítica expresa: “no es una categoría cerrada sino un amplio intervalo donde se sitúan diferentes comportamientos que van desde la cultura de la colaboración espontánea a la colegialidad burocrática y artificial” (Pérez, 2000).

Para ampliar los esquemas referenciales sobre el objeto de estudio se realizó el estado del arte en una matriz exprofeso que dio cuenta de las investigaciones de las últimas décadas, incluyen análisis que permiten identificar que en la mayoría de los casos se optó por hacer investigaciones cualitativas, de tipo descriptiva, así mismo, otras investigaciones de corte cuantitativo y mixto. Es relevante mencionar a grandes rasgos las conclusiones a las que llegaron las indagaciones, las fortalezas apuntan a los cuerpos académicos en una relación esencial con el trabajo colegiado y la conformación de redes que permiten la divulgación de los resultados de los productos en diferentes escenarios académicos (congresos, foros, seminarios, etc).

En contraparte, enuncian problemáticas relacionadas con la alienación que los cuerpos académicos experimentan al desarrollar procesos de evaluación para buscar beneficios económicos y de poder, la complejidad por la falta de formación para realizar investigaciones educativas, así como las relaciones no favorables entre los miembros de los cuerpos académicos por las distintas personalidades, mismas que no armonizan, mostrando en ocasiones un profesionalismo poco ético.

### *Formulación del problema*

En la institución formadora de docentes donde se circunscribe el objeto de estudio son cinco cuerpos académicos tienen diferente estatus ante PRODEP: uno consolidado y cuatro en formación, la realidad refleja por una parte, una dinámica favorable y competitiva, pero por otra, dilemas, quiebres y equilibrios, se agudizan en los períodos anuales en los que se publican las convocatorias para avanzar a los siguientes niveles: cuerpo académico en consolidación (CAEC) y consolidado (CAC), los requisitos que se solicitan tienen un proceso complejo que implica la producción académica, proyectos de investigación, tutoría y/o dirección individualizada, participación con otros cuerpos académicos, reuniones o eventos, planes y programas de estudio, para posibilitar una práctica profesional con calidad.

Aparte de lo dicho, en la opinión de líderes de cuerpos académicos mencionan que ante la inmediatez de los requerimientos de las distintas convocatorias emitidas por PRODEP para alcanzar otro estatus o mantenerse en el mismo, no existe apoyo económico por parte de las autoridades educativas, así mismo, el horario semanal dentro de la jornada académica de hora y media, es un tiempo que únicamente permite puntualizar acciones, pero no ayuda en el análisis de las actividades de manera colectiva, se suma la sobre carga de actividades docentes, aun así acuñan la frase “Siempre sale el trabajo a pesar de todo”.

En consecuencia, se opta por distribuir tareas, dejando de lado el trabajo colegiado, enfrentando dificultades así lo refiere Vázquez (2023) se invierten economías personales, tensiones en los concursos académicos para colocar ponencias o artículos con validez para PRODEP. La reestructuración del CA con ingresos y renuncias de docentes, por problemas personales, familiares, de salud, inclusive expresan algunos docentes por no coincidir con las formas de trabajo. Por otra parte, el insuficiente vínculo con la comunidad en los proyectos educativos.

La exposición de la problemática hace necesaria la investigación educativa a partir de un estudio de caso y de la pregunta de investigación ¿Cómo se desarrollan las actividades del cuerpo académico Práctica Profesional Docente, su Desarrollo y Administración (CAEF), para comprender el trabajo colegiado, ¿desde el proyecto institucional?

Con base en lo anterior, se plantea el propósito general: Describir cómo se desarrollan las actividades del cuerpo académico “Práctica Profesional Docente, su Desarrollo y Administración” (CAEF), desde el proyecto institucional, para comprender el proceso del trabajo colegiado en una escuela normal de S.L.P. durante el ciclo escolar 2021-2022.

El supuesto personal, sostiene que el cuerpo académico “Práctica Profesional Docente, su Desarrollo y Administración” (CAEF) desarrolla las actividades de manera favorable esto permite comprender el trabajo colegiado que se realiza desde el proyecto institucional.

## Desarrollo

Las perspectivas teóricas que fundamentan el trabajo de investigación, tienen su base en La concepción burocrática de Weber (s/f); La cultura escolar en la sociedad neoliberal de Pérez (1998); El valor del tiempo en la educación Gimeno Sacristán (2008); La intervención educativa Remedi (2004); Reflexiones sobre el liderazgo educativo Nastchokine, D. (S/A) y vigilar y castigar Foucault (2009); La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar de Ball, Stephen, (1994).

La metodología es cualitativa, de acuerdo a Bizquerra (2009) está centrada en el estudio de la realidades subjetiva e intersubjetiva como objetos legítimos de conocimientos desde un planteamiento constructivista, que reconoce que la realidad humana se construye. El paradigma es interpretativo cumple con los principios fundamentales señalados por Ricoy (2006).

El Método es estudio de caso, para (Bizquerra, 2009:309) implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendidos estos como entidades sociales o entidades educativas únicas. La técnica es la entrevista semiestructurada con 18 ítems, se analiza en primera instancia a partir de las conjeturas y recurrencias marcándolas con distintos colores.

La población está representada con 25 docentes integrados en cinco cuerpos académicos, lo que significa el 59.52 % de 42 maestros que conforman la planta docente, la muestra son 4

docentes que integran el cuerpo académico, tienen una antigüedad en la docencia que oscila de 31 a 7 años, sus perfiles profesionales están relacionados con la pedagogía, el español, las matemáticas y tecnología e inglés, lo que refleja la multidisciplinariedad en los proyectos de investigación, tres integrantes son perfiles PRODEP y las/os son reconocidos/as como cuerpo académico en formación (CAEF).

La metodología de análisis destaca en primera instancia las categorías sociales, emergen de la información de la entrevista semiestructurada, situación que permite establecer una relación con 4 dimensiones, a continuación las define Bertely (2007:46,65) institucional (se enfoca en las políticas y en la normatividad); curricular (pone el acento en los aspectos del currículo); social resalta la interpretación del modo en que las escuelas establecen nexos con grupos económica, cultural e históricamente diferenciados (pp. 46 y 47); política, Hoyle (1988) citado por González (1997:220) refiere 4 elementos básicos de la micropolítica: intereses, grupo de interés, poder y estrategia.

Como parte del análisis y con la información anterior se sistematiza la información de la siguiente manera:

**Tabla 1. Categorización**

No.	Dimensiones	Categorías apriorísticas	Categorías emergentes	Subcategorías
1.	Institucional	Política educativa	Normatividad	PRODEP Reglas de operación 2023
		Proyecto institucional	ISO Y CIEES	Certificación y acreditación Rigor normativo Presupuesto económico
		Docencia	Descarga académica	Tiempo objetivado versus subjetivado
		Proyecto CAEF y movimientos	Quiebres	Ingresos, permanencias y renunciaciones
2.	Política	Proyectos de investigación	Conflictos	Lo instituido y lo instituyente
3.	Curricular	Proyecto CAEF	Trabajo colegiado	Sobre carga de actividades Reparto de tareas Debilidad en la identidad, suma de individualidades Liderazgo
4.	Social	Investigaciones	Trascendencia	Divulgación del conocimiento Redes de colaboración

Elaboración propia

La tabla muestra el proceso de sistematización, de los datos. Se consideran las dimensiones aportadas por Bertely (2007: 65) institucional, curricular, social y política se estableció la relación con las categorías apriorísticas identificadas en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los docentes del CAEF, siguiendo el análisis se despliegan las categorías emergentes que integran las subcategorías. El procedimiento analítico es la base para la reflexión, se muestra en la siguiente figura.

**Gráfico N° 1. Procedimiento analítico**



Fuente: Berger y Luckmann (1979), citados por Bertely (2007),

El triángulo invertido tiene como base la tabla N° 1, permite realizar la triangulación de datos, las categorías sociales se cruzan, se articulan con las categorías apriorísticas (construidas por el investigador), acto seguido se hace el desplazamiento a las categorías emergentes y subcategorías. Lo anterior permite entablar el diálogo paralelo y multirreferencial, proceso dialéctico teoría-práctica, para llegar al texto interpretativo o informe final. Por consiguiente, el análisis de los resultados identifica de manera relevante las características del cuerpo académico.

## Resultados

### Dimensión institucional: Tiempo objetivado versus subjetivado

El tiempo es un continuum, un medio ininterrumpido. En la entrevista las voces de los docentes del CAEF, plantean que el tiempo organizado desde el área de docencia, concretado en las cargas académicas de 13:30 a 15:00 horas semanales no es suficiente, mencionan, “hay ocasiones en los que no coincidimos, las investigaciones demandan una gran inversión del tiempo”, para Rubio,J; Cuadra, D; Oyanadel, Castro; González I. (2019, p. 101) El tiempo escolar se desarrolla con base en dos dimensiones: concepción objetiva monocrónica representa el orden institucional, manipulable desde la jerarquía para lograr los objetivos pedagógicos y la conservación de la disciplina interna. Por otro lado, una concepción subjetiva del tiempo, policrónico presta atención a la realidad escolar y social.

En ese sentido, el tiempo del CAEF se interpreta como una construcción social y una manera de relacionarse entre las personas, sin embargo con una mirada crítica, el tiempo es una política institucional, un componente normativo, objetivo, ordenador, pero en la realidad es un tiempo objetivado versus subjetivado, desde la experiencia de los agentes de la investigación señalan que una hora y media semanal para las sesiones del CAEF, es un tiempo objetivo atravesado por la subjetividad está en una contradicción, es una asintonía un dispositivo escaso, intenso acelerado, inclusive por parte de los profesores se percibe un sentimiento de sobrecarga de tareas escolarizantes, incluso con consecuencias complicadas en la salud de algunos docentes.

### *El rigor de la normatividad sin respaldo económico*

Hasta enero de 2022 el CAEF recibía por parte de la escuela normal \$ 12,000 pesos cada ciclo escolar, sobre este asunto, las reglas de operación 2023, p. 221-226 consideran conceptos y montos para el fortalecimiento del CAEF, sin embargo se indica que la respuesta depende de la disponibilidad presupuestaria; de manera contradictoria aumentan las exigencias de profesionalización en el sentido de que si no hay resultados en la productividad, El CAEF deberá considerar que solo podrá permanecer en este grado en dos evaluaciones consecutivas, y a la tercera deberá obtener el grado siguiente o perderá el registro ante el programa.

Con base en lo anterior los docentes entrevistados revelan la presión y hasta cierta frustración ante la necesidad del pago de inscripciones de ponencias y de desplazamientos físicos a diferentes escenarios académicos o el pago para la publicación de capítulos de libros o de artículos para divulgar los resultados investigativos. En la actualidad las actividades de investigación tienen que solventarse con recursos de los propios docentes del CAEF, eso refleja que el rigor de la normatividad no tiene respaldo económico, al mismo tiempo lesiona la economía de los docentes, mismos que no ven estímulos, incentivos en sus procesos de profesionalización.

### *Ingresos, permanencias y renunciaciones*

De acuerdo con la información vertida por los integrantes del CAEF han vivido ingresos, permanencias y renunciaciones. Originalmente al CAEF ingresaron con 4 docentes, son los que permanecen, sin embargo, del 2016 al 2022, en seis años 5 docentes han renunciado, el más reciente que recibió invitación, únicamente estuvo en una reunión y posteriormente declinó. En palabras de algunos docentes que han renunciado aducen que la manera en la que se desarrollan las actividades (reparto de tareas) en el CAEF no coincide con su forma de trabajo.

Para PRODEP La integración es voluntaria, la cantidad debe de ser mínimo 3 integrantes, sin embargo, en los momentos en los que el CAEF ha sido numeroso (6 integrantes) en el

desarrollo de los procesos investigativos han mostrado su complejidad. La situación descrita en su momento ha significado quiebres para el CAEF.

### Dimensión política: lo instituido y lo instituyente

Respecto a la organización de los proyectos de investigación y las autorías, los entrevistados sostienen: “En los acuerdos que norman al CAEF se ha intentado realizar dos investigaciones por año para variar los integrantes, pero ha sido difícil su realización, no se cumple, también en el desarrollo de las actividades del proyecto se generan conflictos por no estar de acuerdo con ciertas investigaciones”. Remedi (2004:2) afirma que en toda institución, en toda práctica... es trabajar sobre un doble movimiento lo instituido (prácticas preescriptivas, normadas) y lo instituyente (procesos que se van gestando, que se van a devenir a futuro). En ese sentido, los acuerdos del CAEF, traducidos en lo instituido derivados de políticas más amplias, al ponerlos en la acción se confrontan, se contradicen, emerge lo instituyente generando, tensiones y desequilibrios en la organización del CAEF.

### Dimensión curricular. Trabajo colegiado: Liderazgo, suma de individualidades, reparto de tareas

La escuela como institución social refiere Pérez (2000:127) desarrolla y reproduce su propia cultura específica... conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social. Las tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que estimula y se esfuerza en conservar y reproducir la escuela... Sobre ello, Los/as entrevistados coinciden en señalar que ante la inmediatez de los requerimientos de las distintas convocatorias emitidas por PRODEP y otras instituciones, se suma la sobrecarga de actividades atención a los cursos del plan de estudios, tareas de difusión, asesorías, academias, titulación y tutoría. La distribución de actividades queda patentizada en los horarios del personal académico.

en consecuencia, los miembros del CAEF expresan: “se opta por distribuir tareas, el líder del CA designa los apartados que cada integrante desarrollará en el proyecto”. Sobre ello Pérez (2000) afirma: uno de los sentimientos más constantes del profesorado en la actualidad es la sensación de agobio, de saturación de tareas y responsabilidades para hacer frente a las nuevas exigencias curriculares y sociales. Sobre lo mismo se vierte: “siempre sale el trabajo, a pesar de todas las dificultades nos reunimos fuera de horario en la virtualidad”. Lo anterior revela que se deja de lado la colegialidad, la planeación objetiva, racional deja de lado la realidad subjetiva, los valores, sentimientos y deseos del sujeto.

El CAEF enfatiza que se dificulta trabajar en equipo de manera colaborativa, por el exceso de carga académica y comisiones, prueba de ello, la carencia de tiempo para el análisis de los instrumentos de investigación. Al respecto, Remedi (2004), cita a Bleguer (1973) para señalar que

existe una identidad sostenida en una sociabilidad sincrética, necesaria en todo sostenimiento grupal, puede ser la única existente o la única que se alcanza en un grupo provocando que los sujetos no tengan identidad, su identidad reside en su pertenencia al grupo, es una no-relación, que también llega a ser sólo una suma de individualidades. Con base en la teoría, el diálogo y la reflexión son necesarios para valorar los procesos investigativos, el líder con determinadas cualidades lo han aludido los miembros del CAEF, busca cohesionar al equipo democratizando el ambiente de trabajo.

### *El tránsito hacia el liderazgo transformacional*

Los puntos de vista de los miembros del CAEF coinciden al expresar que el proceso democratizador lo viven cuando el líder del cuerpo académico les pregunta al término de un ciclo escolar si desean que continúe la misma persona como líder al frente de la responsabilidad o que se cambie, en ese sentido han convenido que continúe, aún cuando hay momentos en los que sienten cierta inestabilidad en el liderazgo. Rodríguez, E. (2007) cita a Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el “laissez faire”.

El líder se ubica en el liderazgo transaccional los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas Nastchokine, D (2012: 4) postula que es necesario el liderazgo para dirigir un cuerpo académico, además para dar seguimiento al proyecto pedagógico, a partir del trabajo colegiado y de la investigación relacionada con las líneas de generación y aplicación del conocimiento”. El líder le da seguimiento al proyecto del CAEF, promueve la toma de decisiones, aspira a pasar al modelo transformacional que consiste en el logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, impulsa la divulgación del conocimiento tanto interno como a nivel nacional e internacional.

### *Dimensión social: si se divulgan los resultados de las investigaciones existen.*

Reconocen los miembros del CAEF: “Ha faltado más trabajo para difundir las investigaciones realizadas y que están en las memorias de los congresos, en capítulos de libros”. La realidad expuesta pone en evidencia que la divulgación de los resultados de las investigaciones ha sido más local, que la posibilidad de hacer trascender la producción del conocimiento a nivel nacional e internacional. En torno a ello, se parte de la premisa “si se divulgan los resultados de las investigaciones existen”, y es posible incidir en las políticas educativas.

## Conclusiones

Los CAEF a partir de desarrollo de sus proyectos de investigación relacionados con las LGAC, pueden alcanzar la madurez necesaria para convertirse en una comunidad epistémica profesional que ayude a resolver los problemas a través de la aplicación del conocimiento.

El análisis realizado en esta investigación sobre el CAEF muestra que la incorporación de los docentes al CAEF, los enfrenta a participar de inmediato en las actividades que se desarrollan con el método de reparto de tareas, además, responder con la construcción de productos investigativos, en ese sentido, han sido situaciones diversas y desiguales, para quienes ya tienen tiempo en el CAEF y los docentes de nueva incorporación por ello, han definido su posición de permanecer o renunciar.

El estilo de liderazgo desempeña un papel fundamental para crear y mantener determinado tipo de cultura, se sugiere que se considere adoptar el estilo de liderazgo transformacional es relevante para incidir sobre la cultura organizativa de innovación y competitividad.

En torno a la descarga académica es importante que sea de mayor tiempo, por consiguiente, será más útil en el sentido de promover en las investigaciones el análisis, y la reflexión, colectiva para favorecer el trabajo colegiado de los CAEF.

En el mismo orden de ideas, lo instituido, objetivado está establecido en el proyecto institucional y proyecto del CAEF, sin embargo, se requiere la flexibilidad para incorporar y entretelar lo instituyente, las subjetividades.

En la dimensión curricular en el trabajo colegiado, se cultivan las líneas de generación y aplicación del conocimiento, acorde al Plan y Programas de estudio de la Licenciatura en Educación Primaria, en torno a ello se debe de valorar la saturación de tareas, liderazgo que transita de procesos democráticos al reforzamiento del trabajo individual.

La dimensión social pone en evidencia la debilidad en la trascendencia de los resultados investigativos, en la dimensión política los intereses y el poder se identifican en los desacuerdos investigativos y en lo que subyace en la competencia por los recursos en la toma de decisiones.

La organización institucional refleja debilidad en la gestión financiera, en la designación del espacio físico para que el trabajo colegiado que realiza el CAEF promueva la formación para la investigación a través del debate académico con una mirada crítica y un impulso para divulgar la producción del conocimiento en diferentes escenarios académicos.

Es fundamental fortalecer redes de colaboración y la divulgación de la producción del conocimiento a nivel nacional e internacional, así mismo, fomentar el trabajo colegiado, gestionando la formación para el análisis de instrumentos de investigación, la disciplina para documentar en la Plataforma de Registro de Cuerpos Académicos (REGCA) el expediente de los miembros del CA.

Con base en los resultados investigativos es importante que el CAEF y otros cuerpos académicos entren en un movimiento académico de largo alcance para construir una cultura organizativa de innovación y competitividad.

Se sugiere que los CAEF con su participación fortalezcan sus redes de colaboración con académicos de otras instituciones de nivel superior nacionales e internacionales dicha acción evitará comportamientos endogámicos en los docentes, en contraparte podrán trascender y ayudarse mutuamente como instituciones de educación superior a través de diversas investigaciones, el resultado serán docentes con un desarrollo profesional de alto nivel académico e investigativo que inciden en la calidad de la formación de los futuros docentes.

## Referencias

- Ball, S (1994). La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar. Centro de publicaciones del M.E.C., y Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Bisquerra, R (2009). Metodología de la investigación educativa, Editorial La Muralla, S.A., Madrid, España pp. 309-365.
- Foucault, M (2009). Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión, México. Ed. Siglo XXI.
- Nastchokine, D. Reflexiones sobre liderazgo educativo de nivel universitario en ReDiU CMN en Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación (México) año 10 N° 29, junio 2012
- Ortega, C; Hernández, A. (2016) La conformación del cuerpo académico en la escuela normal, un medio para mejora en la formación docente. Ra Ximhai, vol. 12, núm. 6, julio-diciembre, pp. 295-303 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México.
- SEP (2023). ACUERDO número 40/12/22 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente. México. pp 221 – 226
- Pérez, A. (2000) La cultura escolar en la sociedad neoliberal, Madrid, Morata, , pp 13-32, 162-178
- Remedi, Eduardo (1999). La institución: un entrecruzamiento de textos disponible en biblioteca.cinvestav.mx/indicadores/texto\_completo/.../133106\_1.pdf [Consultado el 29 de abril de 2015].
- Ricoy, C. (2006) Contribución sobre los paradigmas de investigación Educação. Revista do Centro de Educação, vol. 31, núm. 1, 2006, pp. 11-22 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil.
- Rodríguez, E. (2007) Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Interciencia, versión impresa ISSN 0378-1844 INCI v.32 n.8 Caracas agosto.

Sacristán, G. (2008). El valor del tiempo en educación, Ediciones Morata, [https://books.google.com.mx/books?id=LppyAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=LppyAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Vázquez, E. Entrevista semiestructurada. CREN Profra. Amina Madera Lauterio, Cedral, S.L.P.

Vences-Esparza, A., Flores-Alanís, I., M. y Rodríguez-Bulnes, M., G. (2022) 70 Revista Política, G| ISSN 2395-8448 | <http://revpoliticas.uanl.mx/> globalidad y Ciudadanía | Vol. 8, Núm. 16, julio - diciembre 2022, México.