

GESTIÓN ESCOLAR E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN ESCENARIOS DIVERGENTES

Dra. María Leonor Mandujano Rodríguez

Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl

marileonormr@yahoo.com.mx

Dra. María de Lourdes Argüello Falcón

Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl

arguellofalcon@yahoo.com.mx

Resumen

Este artículo es resultado de un estudio intrínseco de casos, la finalidad se centró en comprender a profundidad la organización y funcionamiento de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl a partir de cuatro acontecimientos históricos que permearon la cultura institucional y contribuyeron a su desarrollo como Institución de Educación Superior. El análisis se orientó a la Gestión Escolar e Innovación Educativa en Escenarios Divergentes al identificar que los procesos de cambio y transformación en la mayoría de los casos tienen relación con factores de tipo social, económico, político, natural y antropogénico; por tal razón, las complejas relaciones que se establecen a partir de uno o varios acontecimientos históricos se convirtieron en ejes integradores para responder al planteamiento ¿Cuáles son los efectos de la gestión escolar e innovación educativa en escenarios divergentes?, se consideran espacios divergentes

aquellos que por su naturaleza, rompen con la lógica de la estructura organizacional que regula de manera homogénea el funcionamiento de las escuelas normales al formar parte de un subsistema caracterizado por la tradición y mística normalista que buscan posicionarse en el ámbito de las IES. La interpretación directa de los acontecimientos fue el método para reconstruir y comprender las historias de los actores educativos representadas a través de relatos orales y escritos que dan cuenta de su intervención en períodos coyunturales.

Palabras clave: gestión escolar, innovación educativa, escenarios divergentes

1. Introducción

La escuela del siglo XXI se concibe en espacios alternos de formación, gracias al distanciamiento social que experimentó la humanidad a causa de la pandemia por el COVID-19; sin embargo, los efectos en cuestión de aprendizaje en la mayoría de los casos se traducen en altos índices de rezago generacional. En el caso del subsistema de educación normal el trabajo en línea se identifica como un área de desarrollo a favor de la formación de profesionales de la educación; sin embargo, esta experiencia no se convirtió en una posibilidad para incrementar los espacios de formación, porque una vez concluido el confinamiento, el regreso a la normalidad, significó una negación a la experiencia adquirida en el espacio digital.

Cuando un evento de esta naturaleza no tiene el efecto esperado de cambio y transformación en la organización y funcionamiento escolar es necesario analizar los acontecimientos internos y externos que de manera directa o indirecta contribuyen para dar continuidad a la escuela convencional; por tal razón, se recupera el sentir y la mirada de los actores educativos a partir del análisis de sus relatos orales y escritos evidenciados en diversos documentos como agendas, relatorías, informes, entre otros. Cabe reiterar que en un estudio de casos la intención no es la generalización sino la comprensión a profundidad, por lo tanto, se reconstruye la cultura institucional a partir de dos categorías de análisis la gestión e innovación.

Para llevar a cabo esta reconstrucción, se retoma el informe técnico del Instituto Internacional de la UNESCO (2020) para la Educación Superior (IESALC) al considerar que:

...las IES habrán perdido una gran oportunidad si no se paran a reflexionar internamente, con la participación de estudiantes y profesores, acerca de las lecciones aprendidas durante la crisis sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje. La pregunta crítica es si la experiencia adquirida puede capitalizarse para un rediseño de estos procesos maximizando las ventajas de las clases presenciales al tiempo que se extrae mayor partido de las tecnologías, y, en segundo lugar, hasta dónde quiere o puede llegar cada institución. (p. 54).

El alcance de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl se expresa a partir de su desarrollo histórico como institución formadora de profesionales de la educación, por tal razón, los efectos de la pandemia en el ámbito educativo se identifican como un eslabón más en la complejidad de la formación docente, con impacto en la organización escolar al generar información relacionada con el desarrollo de actividades académicas, administrativas y de gestión en espacios alternos de formación que requieren ser analizados a profundidad para poder comprender sus implicaciones más allá de los espacios habituales, buscando generar conciencia sobre los escenarios divergentes en los que se desempeñarán los futuros docentes.

2. Formación docente en escenarios divergentes

Al considerar el desarrollo histórico como referente de análisis y reflexión, es necesario mencionar que, en México las Escuelas Normales tienen la misión de formar a los docentes de educación básica a partir de políticas educativas que, en la mayoría de los casos, se identifican como centralizadas y excluyentes al incrementar su dependencia en el marco de las Instituciones de Educación Superior. De acuerdo con Díaz-Barriga (2021) estas instituciones "...sufrieron una etapa de marginación en la política educativa ... a partir de su participación en el movimiento estudiantil de 1968, dejando de lado el establecimiento de políticas específicas ... esperando de alguna manera su desaparición" (p. 540).

En el caso de la Escuela Normal No. 25 del Estado de México, actualmente Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl, su origen se justifica en la necesidad de formar "profesores profundamente conocedores de su problemática social, para promover el desarrollo de las propias comunidades de donde son originarios" (Gaceta del

Gobierno del Estado de México, 1978, p. 1); no obstante, su permanencia a lo largo de 46 años, se ha caracterizado por periodos de inestabilidad educativa en donde la gestión escolar y la innovación se convirtieron en el medio para lograr su permanencia y continuidad.

Para comprender estas etapas de desarrollo a favor de la formación de profesionales de la educación se ubican cuatro acontecimientos históricos enmarcados en reformas educativas, fenómenos naturales y antropogénicos que influyeron en la organización y funcionamiento de la institución:

1. De Escuela para Profesores a Institución de Educación Superior
2. Transformación y posicionamiento de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl en el marco de las Instituciones de Educación Superior
3. Reconstrucción y consolidación de la escuela en el escenario de la resiliencia
4. La organización escolar en el espacio digital

Estos momentos son considerados escenarios divergentes al romper con la lógica de la escuela tradicional que desarrolla sus actividades académicas, administrativas y de gestión en condiciones regulares. En este análisis se retoma la reconstrucción de la cultura institucional como resultado de los distintos escenarios que promueven su transformación a partir de factores externos e internos que influyen en la construcción de estrategias deliberadas y emergentes perfiladas por la innovación.

2.1 De Escuela para profesores a Institución de Educación Superior

En la Gaceta de Gobierno del Estado de México del día 21 de diciembre de 1978 se instituyeron las Escuelas Normales número 25, 26 y 27 para profesores de educación primaria en Nezahualcóyotl, Atizapán de Zaragoza, y los Reyes la Paz. En el acuerdo se estableció que estos centros educativos regirían sus actividades, organización y funcionamiento, bajo los lineamientos que señalara el Ejecutivo a través de la Dirección de Educación Pública. Se considera que está directriz favoreció una cultura institucional reproductora de modelos educativos carente de autonomía. En la década de los 70's a la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl (ENN4N) se le encomendó

la formación de profesores de educación primaria y después de 6 años de servicio se estableció el nivel de licenciatura para la formación docente.

Incorporar a las Escuelas Normales en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES), implicó cambios en la organización escolar, porque las comunidades normalistas se vieron obligadas a realizar actividades de investigación educativa y difusión cultural. Esta obligatoriedad en la mayoría de los casos contribuyó para la creación de escenarios simuladores que incrementaron las brechas académicas con relación a las universidades, porque la habilitación académica, no era una condicionante para la formación de profesores.

La intención del plan de estudios 1984 perfilaba la formación de un maestro investigador, por lo tanto, los formadores requerían un perfil profesional que coadyuvara al logro de los fines educativos. Esta transición implicó la construcción de estrategias emergentes para atender las necesidades de formación docente a partir de las intenciones de un nuevo plan de estudios que pretendía elevar la calidad del servicio y posicionar a las escuelas normales en el escenario de las IES. Los docentes (jubilados), expresan:

Se otorgaban plazas de tiempo completo sin considerar la preparación profesional, por eso muchos compañeros con plaza de investigadores, no tenían la licenciatura ... la contratación del personal era a partir de las características del plan de estudios, se requería un maestro de danza o para un taller y se buscaba en la comunidad o con los familiares de los compañeros. (A. Chávez, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

... había mucho apoyo por parte de las autoridades para la obtención de plazas ... no ingresé por examen, me recomendó un compañero del sindicato ... la verdad algo significativo de este periodo fue el incremento salarial ... éramos expertos en docencia, no en investigación... “cuando recibes todo, no hay superación profesional” ... (M. Gutiérrez, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

2.2 Transformación y posicionamiento de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl en el marco de las Instituciones de Educación Superior

La incorporación de las Escuelas Normales en el ámbito de las IES responde a una transición situada en el decreto y no necesariamente es resultado de un proceso de cambio y transformación generado por las comunidades normalistas; por tal razón, la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1996, implementó el Programa para la transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales con la finalidad de convertirlas en verdaderas Instituciones de Educación Superior al identificar que en la mayoría de los casos, no lograban cumplir con los indicadores y parámetros de evaluación que regulan y caracterizan a las IES. Los docentes, consideran que:

“La reforma educativa del 96 dinamizó a las escuelas normales” (M. Córdova, comunicación personal, 30 de octubre de 2023) ... “se realizaron muchas capacitaciones nacionales, se nos entregaban los planes y programas de estudio con los libros y materiales para desarrollar los cursos”... “se realizaban conferencias con expertos en educación”... “participaban maestros de todo el país, eran concentraciones de una semana en diferentes hoteles con todos los gastos pagados” (G. Gómez, comunicación personal, 08 de enero de 2024) ... “los programas de estudio se diseñaban por maestros de las escuelas normales del país comisionados para su elaboración a partir de lineamientos y orientaciones académicas, coordinados por personal de la SEP” (L. Alcázar, comunicación personal, 08 de enero de 2024)... “la reforma no solo fue curricular, se establecieron los rasgos deseables para la educación normal”... “la actualización era semestral y por curso”... “al incorporar a docentes de todo el país en las jornadas de actualización, se tenía la oportunidad de conocer que hacían en otras escuelas normales, esa comparación nos permitía avanzar”... “se conocían las problemáticas de otras escuelas, se fortalecían las relaciones de colaboración entre maestros”... “fue un periodo de desarrollo para el normalísimo” (A. Morales, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

En la ENN4N se implementaron distintas estrategias deliberadas para disminuir las brechas académicas, administrativas y de gestión a partir del Plan de Desarrollo Institucional con la finalidad de lograr su reconocimiento y posicionamiento como IES; sin embargo, un factor determinante que influye en su nivel desarrollo es la falta de autonomía al estar anclada a un subsistema que busca la homologación en su organización y funcionamiento, por lo tanto, los riesgos se incrementan y su permanencia queda endeble con relación a las IES. Cabe destacar que, las escuelas normales, asumieron distintas metas compromiso a corto, mediano y largo plazo a partir de tres componentes: capacidad académica, competitividad académica y gestión con la finalidad de mejorar su condición en el ámbito de las IES.

En este proceso de transformación se establecieron metas compromiso que las escuelas normales tenían que cumplir a corto, mediano y largo plazo, entre éstas las de acreditación y certificación, sin embargo, se desconocían, porque no eran un referente para las escuelas normales. (A. Morales, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

“La intención era que todas las escuelas normales contaran con su plan de desarrollo institucional ... las intenciones de transformación son loables, el problema es la falta de autonomía” (L. Alcázar, comunicación personal, 08 de enero de 2024).

Todas las escuelas tienen diferentes ritmos, pero las autoridades pretendían que todas avanzaran igual, sin considerar las particularidades ... los únicos que no reconocen que las escuelas normales son IES son las autoridades educativas, siempre mencionan, las Instituciones de Educación Superior y Normales, eso significa que estamos fuera. (M. Córdova, comunicación personal, 30 de octubre de 2023).

“El logro del cumplimiento de las metas compromiso te ubica como IES” (I. Martínez, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

En el caso de la ENN4N las estrategias deliberadas se centraron en la acreditación y certificación de procesos académicos y administrativos con la intención de fortalecer la organización y funcionamiento de la institución, motivo por el cual, se obtuvo la acreditación ins-

titucional por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en 2019 y la certificación de procesos académicos y administrativos por la norma ISO9001:2015 en 2008 y 21001:2018 en 2023; sin embargo, después de 40 años de incorporación a nivel superior, no se ha logrado el reconocimiento social que caracteriza a las IES. Cabe mencionar que, a partir de la Ley General de Educación Superior (2021), surgen nuevos retos, ya que este subsistema tiene como objeto:

1. Formar de manera integral profesionales de la educación básica y media superior, en los niveles de licenciatura, especialidad, maestría y doctorado, comprometidos con su comunidad y con responsabilidad social para contribuir a la construcción y desarrollo de una sociedad, justa, inclusiva y democrática.
2. Contribuir al fortalecimiento y la mejora continua de la educación básica y media superior para lograr la inclusión, equidad y excelencia educativa, y
3. Desarrollar actividades de investigación, de extensión y de capacitación en las áreas propias de su especialidad, estableciendo procedimientos de coordinación y vinculación con otras instituciones u organismos nacionales e internacionales que contribuyan a la profesionalización de los docentes y al mejoramiento de sus prácticas educativas. (p. 19).

Con base en estas finalidades, la ENN4N se fortalece a partir de distintas estrategias institucionales para permanecer y posicionarse como verdadera IES, pero en este proceso de transición, la comunidad enfrentó grandes desafíos que permearon su organización y funcionamiento con impacto en su cultura institucional.

2.3. Reconstrucción y consolidación de la escuela NN4N en el escenario de la resiliencia

Distintas acciones contribuyeron para la conformación de una nueva cultura institucional enmarcada en la implementación de políticas educativas que constituyeron a la ENN4N; no obstante, esta comunidad normalista se vio en la necesidad de reconstruirse a partir de un fenómeno natural como fue el sismo del 19 de septiembre de 2017 y un fenómeno antropogénico COVID-19 provocado por los seres humanos con grandes estragos a nivel mundial; estos dos fenómenos definieron nuevos escenarios de formación

en espacios alternos. Con base en este contexto, se identifica la necesidad de comprender ¿cuáles son los factores internos y externos que limitan o potencializan el desarrollo de la escuela?, ¿cómo influye la cultura institucional en la organización y funcionamiento de la escuela?, ¿qué relación existe entre la cultura y el desarrollo institucional?, cuestionamientos que perfilaron el siguiente planteamiento ¿Qué implica la gestión escolar e innovación educativa en escenario divergentes?

El concepto de escuela se reconceptualizó en la comunidad normalista de la ENN4 a partir del sismo del 19 de septiembre de 2017 porque debido a este fenómeno natural, el espacio escolar perdió significado al sufrir daños en el 95% de su infraestructura, condición que provocó nuevas formas de organización a partir de la inexistencia física. Esta ruptura cognitiva, implicó establecer nuevas estrategias institucionales para lograr su permanencia, ya que el planteamiento de la autoridad educativa era la fusión con otra escuela normal del municipio de Nezahualcóyotl. Sin embargo, la mayoría de los integrantes de esta comunidad se resistió a este mandato, al identificar las consecuencias de esta decisión y sus implicaciones sociales al cerrar una institución educativa que tiene como misión la formación de profesionales de la educación. Los docentes, comentan:

"Querían que nos fuéramos a la Normal No. 1 para cerrar la 4" (M. Córdova, comunicación personal, 30 de octubre de 2023).

Los estudiantes y padres de familia nos apoyaban y decidimos quedarnos a pesar de las consecuencias ... algunos maestros se aprovecharon de esta situación para desestabilizar, pero no lo lograron, sin embargo, se perdieron las plazas de tres docentes, por una situación laboral compleja a favor de la injusticia, docentes protegidos por el sistema ... por la negación a dejar la escuela nos castigaron, nos enviaron a la contraloría, estábamos sin escuela y al mismo tiempo respondiendo auditorías financieras y del capítulo 1000 de personal (L. Argüello, comunicación personal, 08 de enero de 2024).

"Las relaciones de colaboración entre docentes se fortalecieron, todos por la misma causa ... gracias al compromiso y liderazgo del personal directivo, nos construyeron nuestra escuela ... teníamos que defendernos y luchar

para que la escuela permaneciera" (G. Gómez, comunicación personal, 08 de enero de 2024).

"Esos años fuera de la escuela nos consolidó como comunidad ... los alumnos se comprometieron, solo un estudiante abandonó la escuela y el dato más significativo fue el incremento de la matrícula a pesar de no tener escuela (L. Alcázar, comunicación personal, 08 de enero de 2024).

Negarse al cierre, implicó que la ENN4N se convirtiera en una escuela itinerante durante dos años al no tener un espacio para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de gestión que demanda la formación docente. Cabe destacar que, de esta situación, surgió el lema "la escuela es más que edificios", en esta frase se expresa el sentido y significado de la comunidad normalista que experimentó el trabajo escolar en distintos lugares como palapas, espacios adaptados a la intemperie, escuelas prestadas, casa de cultura y un edificio que se adaptó y albergó a 333 estudiantes. Las implicaciones de mayor relevancia fue la organización y funcionamiento de la institución en la "no escuela" porque no hubo consideraciones para cumplir con las acciones que demandaban las autoridades educativas en el marco del proceso de formación. Aunado a esto, la negación al cierre trajo consigo serias consecuencias, evidenciadas en procesos de auditorías de recursos humanos y financieros, así como la disminución de la planta docente y el no crecimiento de esta.

En este contexto de resistencia y conflictos, la innovación en escenarios divergentes se reconoce en el establecimiento de estrategias deliberadas y emergentes para permanecer a pesar de los obstáculos que implicó una decisión colectiva a favor de la educación. El trabajo colaborativo fue determinante para resistir y promover acciones que contribuyeran al desarrollo institucional; recuperar las herramientas más obsoletas en cuestión de tecnología como un proyector de acetatos o simplemente un papel bond en un rotafolios, era suficiente para la promoción de escenarios de aprendizaje; el trabajo en plataformas digitales fue obligatorio para la atención de los estudiantes; la organización de acciones colaborativas para la gestión en sinergia con el liderazgo directivo contribuyó para que la fundación BBVA y ORVIA reconstruyeran la escuela. La toma de decisiones en situaciones imprevistas del personal directivo en colaboración con el personal docente ayudó para que la institución fuera denominada escuela resiliente; pero lo más relevante fue el

compromiso con la responsabilidad social que manifestó la comunidad normalista de la ENN4N.

2.4. La organización escolar en el espacio digital

La cultura institucional de la ENN4N se reconstruyó mediante la implementación de estrategias y acciones que se desarrollaron para lograr la permanencia y reconstrucción de la ENN4N en el marco del sismo del 19 de septiembre de 2017. Cabe mencionar que la comunidad escolar regresó a sus instalaciones el 18 de septiembre de 2019 y el 20 de marzo de 2020 se suspendieron las actividades escolares por la pandemia de COVID-19 declarada el 30 de enero de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) una emergencia de salud pública. Esta coyuntura mundial con efectos en los sistemas educativos por el distanciamiento social contribuyó para que éstos desarrollaran acciones que permitieran la atención de los estudiantes más allá del espacio presencial. Además, fue posible poner en práctica los ideales de la escuela del siglo XXI al desarrollar el trabajo en el espacio digital; sin embargo, los efectos de la pandemia en la educación de acuerdo con la UNESCO (2024) se traducen en rezago educativo y en la necesidad de:

Desarrollar un marco de recuperación y aceleración de los aprendizajes en América Latina y el Caribe luego de la pandemia que incluya los ejes de inclusión educativa, mejora de los aprendizajes, fortalecimiento de la docencia y de las capacidades de gobernanza y financiamiento de los sistemas educativos de la región. La recuperación de aprendizajes es el principal desafío que enfrenta hoy América Latina y el Caribe. (p. 54).

En el caso de la ENN4N, el rezago también fue evidente en el proceso de formación a pesar de que los formadores poseían experiencia en la atención de estudiantes en espacios alternos; y el personal directivo tenía avances significativos en la organización y funcionamiento de la escuela más allá del espacio presencial; bajo esta lógica, no se trataba de implementar nuevas estrategias, por el contrario, la intención era su fortalecimiento. Cabe señalar que, la innovación en este periodo de pandemia se centró en el seguimiento y evaluación de los procesos académicos, administrativos y de gestión en el espacio digital; no obstante, se identificaron nuevos retos al reconocer que no se contaba con la normatividad suficiente para regular la organización y funcionamiento de la escuela

bajo el esquema del trabajo en casa; condición que impactó de manera negativa en el proceso de formación.

“Las horas frente a la pantalla son excesivas, debemos considerar el trabajo autónomo en el proceso de aprendizaje” (P. Arias, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

“La inestabilidad en la conectividad es un problema para el desarrollo de las actividades ... no existe la normatividad que regule el trabajo en casa y los procesos de aprendizaje en línea” (J. Montes, comunicación personal, 15 de enero de 2024).

“Algunos estudiantes estaban laborando y la escuela pasó a segundo término; nadie podía, ni debía reprobar, en ese momento no aplicaban las normas de control escolar, era imposible regular los procesos administrativos, toda la estructura era para espacios presenciales. (L. Alcázar, comunicación personal, 08 de enero de 2024)

“Los alumnos tienen serios problemas de conectividad, algunos ni siquiera tienen equipo y otros lo comparten con sus hermanos, los estudiantes no prendían sus cámaras, algunos no lo hacían porque estaban trabajando” (P. Arias, comunicación personal, 27 de noviembre de 2023).

Los espacios virtuales en el ámbito educativo se convirtieron en la principal amenaza en el marco de la desigualdad e inequidad social y en los sistemas arcaicos de organización y funcionamiento escolar, en palabras de Senge (2005) algunas organizaciones sobreviven porque se adaptan; y otras aprenden y expanden su capacidad para crear su futuro al conjugar el aprendizaje adaptativo con el generativo; no obstante, los sistemas educativos en la mayoría de los casos lograron adaptarse en lugar de transformarse. De acuerdo con Meirieu (como se citó en Díaz-Barriga, 2022) “mientras la sociedad ha realizado una transformación sustancial y cultural en los últimos cincuenta años, la cultura escolar e incluso la estructura de la escuela ... sólo ha realizado modificaciones superficiales, cosméticas, conservando lo profundo de su estructura” (p.36).

3. Conclusiones

El contexto histórico-social que perfila el nivel de desarrollo de la Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl se convirtió en el medio para dar respuesta al planteamiento ¿Cuáles son los efectos de la

gestión escolar e innovación educativa en escenarios divergentes?, entre los principales hallazgos, se identifica:

- La gestión escolar es el medio para la promoción de escenarios alternos de aprendizaje en períodos coyunturales, bajo esta lógica, el personal directivo se enfrenta a culturas institucionales constituidas que pueden limitar o potencializar el desarrollo de la escuela. En el caso de la ENN4N la etapa de mayor desarrollo institucional está permeado por un acontecimiento natural que evidenció el compromiso del personal directivo con la responsabilidad social.
- La pandemia por el COVID-19 es un factor antropogénico que modificó el concepto de escuela; sin embargo, la tradición desde la perspectiva de la escuela convencional con un marco normativo insuficiente para regular el proceso de formación en el espacio virtual contribuyó en el rezago académico de los futuros profesionales de la educación. Para disminuir estas brechas académicas generacionales es necesario que las culturas de la enseñanza innoven sus procesos de formación al margen de la política educativa de lo contrario la experiencia adquirida durante la pandemia perderá sentido en un subsistema con tendencia a desaparecer.
- Los efectos de la gestión escolar e innovación educativa en espacios divergentes tienen estrecha relación con el liderazgo directivo porque un acontecimiento histórico puede convertirse en un medio de cambio y transformación a favor de la comunidad normalista o puede perder relevancia al no considerarse como un área de oportunidad con impacto en la organización y funcionamiento de la escuela.
- Los espacios divergentes son oportunidades de aprendizaje y la gestión e innovación educativa son el medio para fortalecer el desarrollo institucional y promover nuevas culturas organizacionales y de enseñanza.

Referencias

Díaz-Barriga, A. (04 de junio de 2021). *Política de la educación normal en México. Entre el olvido y el reto de su transformación*. Revista mexicana de investigación educativa, 26(89), 533-560. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000200533

Díaz-Barriga, A. (2022). *Docente y didáctica. Acercamientos polémicos*. Universidad Autónoma de México.

Ley General de Educación Superior, [L.G.E.S.], Diario Oficial de la Federación [D.O.F.]. (20 de abril de 2021).

Senge, P. M. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica

UNESCO. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>

UNESCO. (2024). *La urgencia de la recuperación educativa en América Latina y el Caribe*. https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000388399&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_09a84482-e543-42a8-96c7-63fbbf97667f%3F_%3D388399spa.pdf&location=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf000388399/PDF/388399spa.pdf#p52