



ISSN: 2448 - 6574

Supervisión escolar en instituciones de educación superior. Un estudio de trayectorias

Maricela Benavides Valderrabano¹
benavidesbuap@gmail.com

Mariela Sonia Jiménez Vásquez¹
msjimenez@hotmail.com

RESUMEN

En este trabajo se aborda un estudio de trayectorias laborales de supervisores escolares de Instituciones de Educación Superior en el estado de Puebla, con el objetivo de identificar los factores de influencia en la movilidad laboral. La investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, es un estudio exploratorio, descriptivo, se aplicó un cuestionario de manera censal para conocer datos sobre mecanismos de inserción, movilidad laboral y formación académica. Los resultados permitieron identificar que la movilidad laboral se relaciona con la experiencia en diversos niveles educativos como docentes o directivos, todos los supervisores han acreditado estudios de posgrado, entre las actividades supervisoras destacan la gestión y administración educativa. Se concluye que la supervisión en instituciones de educación superior es un ejercicio profesional poco desarrollado en México y en proceso de consolidación.

Palabras clave: trayectoria laboral, movilidad, gestión educativa

PROBLEMA

La supervisión escolar es una actividad de gran relevancia en los diversos sistemas educativos, se han realizado investigaciones en diversos países sobre el tema debido a que es considerada una actividad orientada a favorecer la calidad educativa, que implica un proceso de orientación a docentes y administradores para

¹ Universidad Autónoma de Tlaxcala



ISSN: 2448 - 6574

un mejor funcionamiento institucional. Para la Secretaría de Educación Pública el supervisor es la máxima autoridad educativa de la zona escolar, es un líder académico y democrático que debe asegurar dentro de sus ámbitos de acción y responsabilidad el derecho de todos los alumnos a una educación de calidad (SEP, 2016), por lo que tiene que velar por el correcto funcionamiento y organización de las escuelas, cumpliendo con la normatividad e implementando estrategias que atiendan la deserción la reprobación y la exclusión a través de un trato digno a docentes y alumnos.

El supervisor de Educación Superior no es una figura educativa que tenga establecido un perfil de ingreso y la funciones a desempeñar en la zona escolar. ¿Cuál es el perfil profesional del supervisor escolar?, ¿Cuáles son los mecanismos de inserción laboral del supervisor de Educación Superior?, ¿Qué factores influyen en la movilidad en el sistema educativo? y ¿Qué actividades debe desempeñar en la zona escolar?, son algunas de las interrogantes que orientan el presente trabajo ya que Puebla es una entidad federativa con el mayor número de Instituciones de Educación Superior (IES) en México, y para coordinar el trabajo de las Instituciones pertenecientes principalmente al sector privado la Secretaria de Educación Pública implementó la supervisión escolar en universidades oficiales con reconocimiento oficial de estudios otorgados por el estado, además la Ley General del Servicio Profesional docente en México (2013), señala el perfil y parámetros para la contratación y permanencia del personal con funciones de dirección y supervisión en educación Básica y Media Superior, aunque en el caso de la Educación Superior aún no existen indicadores que determinen el perfil a cubrir por el supervisor.

JUSTIFICACIÓN

Por las características de la educación superior las tareas que corresponden a los supervisores escolares son de gran complejidad, en la zona escolar deben hacer una revisión de la planificación institucional, asegurar la relación del modelo



ISSN: 2448 - 6574

educativo con la práctica pedagógica, coadyuvar en la integración, planeación y reglamentación de las academias, dar seguimiento a las actividades y logros de éstas, gestionar y dar seguimiento a proyectos de capacitación a docentes, confirmar que las IES promuevan las normas y lineamientos que regulen la prestación de servicio social, coordinar actividades que simplifiquen los procedimientos administrativos en trámites de titulación, registro y expedición de cédulas profesionales, fortalecer convenios con el sector empresarial o de servicios para la atención de temas educativos nacionales e internacionales, realizar actividades de gestión, además el supervisor debe dar seguimiento a procesos de certificación, acreditación y evaluación de las IES.

Lo anterior exige experiencia en gestión y administración educativa, así como una formación académica que brinde al supervisor escolar los elementos para implementar acciones que coadyuven a la calidad de la educación. Las investigaciones realizadas en materia de supervisión escolar se centran en la educación obligatoria y los lineamientos para el desempeño de la Supervisión en Educación Superior son ambiguos por lo tanto la relevancia de la investigación radica en conocer el perfil académico de los Supervisores de Educación Superior en el Estado de Puebla, los mecanismos de movilidad laboral y las funciones que desempeñan ya que son pocas las investigaciones en el mencionado nivel educativo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Existen diversas aportaciones de los estudiosos del campo que constituyen un referente válido e indispensable para entender la situación actual de la supervisión en México. Las investigaciones realizadas por Tapia (2002), Calvo (2002) y Zorrilla (2013), resumen una serie de problemáticas que caracterizan la situación actual de la supervisión escolar; entre las que se destacan las relativas a la normatividad que rige el funcionamiento de la supervisión, los criterios de acceso al cargo, la definición del perfil del supervisor, las funciones que debe desempeñar, las características de



ISSN: 2448 - 6574

los programas de capacitación y actualización, los mecanismos de evaluación de las prácticas de supervisión, la infraestructura y los recursos disponibles para realizar su labor.

LA GESTIÓN EDUCATIVA

La investigación se aborda desde la gestión educativa, misma que se remonta a los años sesenta en Estados Unidos, los años setenta en el Reino Unido y ochenta en América Latina (Cassasus, 2000). En México es en la década de los ochenta cuando se establece un modelo de nueva gestión pública que propone otras formas de administrar bienes y servicios públicos, privilegiando la participación responsable de más actores y la descentralización de la administración pública federal hacia los gobiernos de los estados y los municipios. El punto de partida de dicha reforma se concentró en los sectores con mayor impacto social, como salud y educación, impactando en el desempeño de los diversos actores educativos, entre ellos, el supervisor.

La gestión educativa, se ha implementado en los diversos niveles y sectores de educación en México, llegando a ser un elemento importante para la adecuación y aplicación de las políticas educativas. Según Cassasus (2000) y Pozner (2000), existen diferentes formas de definir la gestión dependiendo del modelo del que proviene dicha definición, o el acento que se coloque en los objetivos, la organización, la comunicación, los sujetos y la distribución de los recursos, se puede conceptualizar a la gestión educativa desde la complejidad de las organizaciones, dentro de una realidad que exige considerar un principio de gobernabilidad para manejar nuevos balances e integraciones entre lo pedagógico, lo político y lo técnico; así como con la resolución de conflictos.

La gestión supervisora implica una práctica orientada por un plan de trabajo en el que la planificación y la organización son elementos base para orientar la dirección, coordinación, administración y gestión educativa en la zona escolar, cabe señalar



ISSN: 2448 - 6574

que el trabajo en equipo y el liderazgo del supervisor son puntos clave ya que tienen bajo su responsabilidad nuevas funciones que exige conocimiento, habilidades y destrezas por lo que se destaca su profesionalización y trayectoria laboral.

PRINCIPALES TEORÍAS DEL MERCADO LABORAL EN LOS ESTUDIOS DE TRAYECTORIAS.

A través de la revisión de la literatura se identificaron dos principales modelos teóricos, el primero relacionado con la economía clásica, la teoría del capital humano, los principales representantes son Theodore Schultz (1961) y Gary Stanley Becker (1964), el principal fundamento de la teoría consiste en que la educación y la formación son inversiones que realiza el individuo con la finalidad de incrementar sus ingresos, la teoría propone que el sujeto tiene un comportamiento racional al analizar los costes y beneficios al invertir en su educación.

El segundo modelo teórico comprende las llamadas teorías alternativas, entre ellas, la teoría de la fila, la teoría de la devaluación de los certificados, la teoría de la educación como bien posicional y la teoría de la segmentación de los mercados. La teoría de la fila según Doeringer y Piore (1985) proponen que la productividad de una persona depende de las características y naturaleza del puesto de trabajo, por lo que con un entrenamiento se pueden mejorar habilidades y destrezas de los trabajadores para una mayor productividad. La teoría de la devaluación de los certificados sostiene que los empleadores tienden a devaluar el título o grado académico para frenar la demanda laboral, lo que obliga a los candidatos a ocupar puestos con más credencialización académica (Navarro, 1998).

La teoría de la educación como bien posicional señala que los individuos jóvenes para ocupar puestos semejantes a los de personas que se jubilan recurren a una mayor escolaridad que les permita competir por un status. Por último, la teoría de la segmentación de los mercados compuesta a su vez por diversos enfoques que surge a finales de los años sesenta, argumenta que el mercado laboral se compone por tres segmentos 1) primario independiente, 2) primario subordinado y 3)



ISSN: 2448 - 6574

secundario, dichos segmentos son ocupados de acuerdo por los individuos según una división social que a su vez determinan el salario y los segmentos pueden implicar una barrera entre sí para la movilidad laboral.

Los enfoques teóricos mencionados son algunos desde los que abordan los estudios de trayectorias actuales. En la investigación educativa han permitido fundamentar y comprender los recorridos académicos, laborales o profesionales de los actores en el ámbito de estudio. Según Del Castillo y Azuma (2009), en el caso de la supervisión escolar la formación y profesionalización pareciera ocupar un lugar secundario en las políticas educativas en la actualidad, impactando en el perfil y funciones que debe desempeñar el supervisor. En éste trabajo se recurre a un estudio de trayectorias como una estrategia que permita identificar los mecanismos de inserción, la movilidad laboral y otros aspectos determinantes en el ejercicio de la práctica supervisora, éste tipo de estudios permiten conocer desde la mirada de los actores el recorrido laboral en el sistema educativo hasta la posición ocupada actualmente.

TRAYECTORIA LABORAL

En el ámbito de la educación y mercado laboral, el concepto trayectoria se refiere a las distintas etapas en lo social, económico y laboral que vive el individuo después de finalizar su formación académica en una determinada profesión, actividad u oficio (Jiménez, 2009), éstas permiten conocer los mecanismos de inserción al ámbito educativo y los mecanismos de influencia para llegar a ocupar distintos puestos, en éste caso el interés se centra en la trayectoria laboral del supervisor escolar.

Orejuela y Correa (2007), la definen como el recorrido o tránsito particular de un individuo en un espacio socio laboral, que describe las diferentes posiciones que ha ocupado a lo largo del tiempo, desde su inserción al campo laboral, hasta un momento determinado, también puede entenderse como el recorrido de las experiencias de una persona en el ámbito laboral, ocupando diferentes posiciones



ISSN: 2448 - 6574

respecto al punto de origen. Las trayectorias laborales se constituyen a través del tiempo y son diversos factores los que influyen, no sólo el punto de partida o llegada sino aspectos sociales, políticas de gestión, la formación profesional, sexo y edad. (Longo, 2009).

OBJETIVOS

- Conocer la formación profesional de los supervisores de educación superior y su relación con su desempeño profesional.
- Conocer la movilidad laboral en la obtención del puesto de supervisor de educación superior, así como los cargos desempeñados y los niveles educativos por los que ha transitado.
- Identificar las principales funciones que desempeña en la educación superior.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, es un estudio exploratorio descriptivo, con un diseño transversal, para la recopilación de datos se aplicó un cuestionario de manera censal a supervisores de IES de educación Superior del estado de Puebla. El instrumento se conformó por 60 preguntas, relacionadas con las variables formación académica, inserción y movilidad laboral, para el diseño de instrumentos se retomaron aspectos teóricos obtenidos a partir del estado del arte, lo que permitió identificar las dimensiones de análisis correspondientes mediante procesos de registro. El análisis de la trayectoria profesional del supervisor de educación superior se presenta a partir de las siguientes dimensiones: formación académica, actualización y capacitación, inserción y movilidad laboral.

El estudio se realizó de manera censal por lo que participaron 15 supervisiones de IES, que tienen a su cargo el mismo número de zonas escolares, cada supervisor educativo atiende entre 10 y 21 universidades de los sectores público o privado.



ISSN: 2448 - 6574

RESULTADOS

Una vez recopilada la información se realizó un análisis estadístico descriptivo, algunos hallazgos de la investigación se presentan a continuación.

CARACTERÍSTICAS SOCIO PROFESIONALES DE LOS SUPERVISORES: GÉNERO Y EDAD.

En el caso de los supervisores de educación superior del estado de Puebla y de acuerdo a los resultados obtenidos, un mayor porcentaje 26.7% de mujeres ocupan el puesto de supervisoras, cuyas edades van de 46 a 50 años, mientras que el porcentaje de hombres que ocupan una supervisión escolar corresponde al 13.3% entre 51 y 60 años de edad. A diferencia de otros puestos, o niveles educativos, en la supervisión de educación superior en el Estado de Puebla las mujeres ocupan el mayor número de supervisiones, lo que implica un hallazgo importante, al identificar que las mujeres son en su mayoría quienes ocupan puestos de supervisores de educación Superior.

FORMACIÓN PROFESIONAL Y ACTUALIZACIÓN

La supervisión escolar en educación básica tiene un perfil de ingreso claramente establecido, sin embargo, en educación superior el perfil de docentes, directivos y supervisores no es homogéneo, ya que el proceso de contratación considera a profesores normalistas, licenciados, ingenieros o con otros perfiles académicos, por tanto, se consideró necesario conocer la formación profesional de supervisores de educación superior para identificar el área del conocimiento de cada supervisor.

Se encontró que de los supervisores de educación superior sólo un 33% tiene estudios de educación o pedagogía. Los supervisores que no tienen este tipo de formación pertenecen a otras disciplinas: el 7% egresaron de medicina o ciencias de la salud, 13% de ciencias sociales, 7% de biología y química, 20% de literatura y lingüística, 7% de informática y de otras áreas un 13%. Aunque no todos los supervisores tienen una formación inicial en educación, a diferencia de otros niveles



ISSN: 2448 - 6574

educativos en educación superior la divergencia en la formación académica no influye en la obtención y permanencia del puesto, a diferencia de educación básica, en educación superior la formación académica es diversa.

ESTUDIOS DE POSGRADO

Las trayectorias laborales de los supervisores educativos pueden ser determinadas por factores políticos, sin embargo, un aspecto importante en la trayectoria de un agente educativo, es la formación profesional y el grado académico. Las características del nivel de educación superior exigen un proceso permanente de capacitación y actualización de los supervisores, de los cuales un 6.7% estudian o tienen maestría inconclusa, 60% tienen estudios de maestría, 13.3% estudia el doctorado y 20% tienen grado de doctor.

MECANISMOS DE INSERCIÓN LABORAL

La inserción laboral es definida según González, Araneda, Hernández y Lorca (2005), como un procedimiento que incorpora en la práctica la relación entre las características personales, el manejo técnico y el conocimiento del contexto institucional. Actualmente el mercado de trabajo en sector educativo se encuentra en un proceso de cambio y constantes transformaciones, actualmente la Ley General del Servicio Profesional Docente no se aplica a educación superior, lo que hace poco claro el criterio de selección de personal para dicho puesto.

El factor principal de inserción en el ámbito educativo es la posibilidad de ascenso 66.7%, la segunda razón de ingreso al sistema es la estabilidad laboral 40% y en tercer lugar los supervisores mencionaron que no tenían otra opción 13.3% y otro 13.3% por las prestaciones.

PRINCIPALES FACTORES POR LOS QUE OBTUVO EL PUESTO

El interés gubernamental por atender la formación, actualización y superación de los maestros, directores y supervisores responde a las exigencias de un nuevo



ISSN: 2448 - 6574

modelo de gestión escolar que exige, entre otras cosas, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas vinculadas a la organización escolar, entre estas un liderazgo académico de directores y supervisores.

Los supervisores consideran como factor principal que influyó en la ocupación del puesto, la formación académica 47%, mientras que la trayectoria laboral se considera el segundo aspecto determinante y en tercer lugar se mencionan las habilidades directivas. La gestión educativa implica que los supervisores sean capaces de dirigir y orientar a los miembros de la zona escolar, por lo que la formación académica y las habilidades directivas son elementos que coadyuvan a un buen desempeño.

MOVILIDAD LABORAL

La movilidad profesional se define como un movimiento entre distintas posiciones estructurales ocurrido a través de un lapso de tiempo dado, por convicción a los dos momentos estructurales se le puede identificar como origen y destino de dicho movimiento. La idea que se destaca consiste en que existe una trayectoria o camino recorrido por el individuo, que puede ser medido en relación a ciertos criterios socialmente relevantes. El 13% sólo ha tenido un empleo, el 20% dos empleos y el 67% más de cuatro empleos. La gestión educativa en el marco de la supervisión escolar establece como criterio de calidad la actualización y experiencia de los supervisores para mejores resultados en la zona escolar.

TRAYECTORIA POR NIVEL EDUCATIVO

Se identifica una movilidad ascendente dentro del sistema educativo, ya que un 40% se desempeñó en preescolar, 13% laboró en primaria, 27% secundaria, 33% en educación media superior y el 93% en educación superior antes de recibir el nombramiento de supervisor. A diferencia de la educación básica el supervisor de educación superior tiene antecedentes en diversos niveles educativos, por lo que la



ISSN: 2448 - 6574

movilidad laboral contribuye a una gama de experiencias que se convierten en guía para las actividades de gestión en la zona escolar.

PUESTOS DESEMPEÑADOS EN EL SECTOR EDUCATIVO

Además de identificar la movilidad del supervisor en el sistema educativo, se analiza su desempeño en puestos específicos, como administrativos, de docencia o directivos, no existe una política que atienda de manera específica la formación, los aspectos laborales y profesionales que deben tener los supervisores de educación superior, lo que impacta en las necesidades de reforma y de modernización. El 27% de supervisores ocupó puestos administrativos, el 53% tiene experiencia en la docencia, 87% se desempeñó como director escolar y 40% desempeño algún cargo de director general en SEP,

En relación a las funciones desempeñadas el 19% realiza actividades de orientación pedagógica, 29% de gestión educativa, 24% evaluación, 15% actividades administrativas y 13 % otras actividades.

REFLEXIONES FINALES

La supervisión se ha abordado desde diferentes perspectivas teóricas, sin embargo, es claro que el quehacer del supervisor educativo se ha venido transformando y su desempeño exige una articulación de la gestión educativa, su trabajo no debe limitarse al control sino que debe orientar y asesorar para un correcto funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, además el supervisor debe tomar en cuenta requiere considerar los nuevos escenarios laborales y educativos ya que son responsables de un número importante de instituciones que tienen a su cargo la formación profesional de las nuevas generaciones.



ISSN: 2448 - 6574

Los resultados de éste estudio permiten destacar la importancia de la supervisión en los diferentes niveles educativos, la supervisión en educación superior es una práctica innovadora razón por la que aún no cuenta con criterios claramente establecidos para la selección del personal, se identificó que aspectos como la experiencia, la edad, la actualización permanente, y la experiencia en la gestión y administración educativa son factores de influencia para ocupar el cargo de supervisor escolar de IES.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (2001), "Trabajo y género: caminos por recorrer", en: Aguirre R. y Batthyány, K. (Coords.), Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur, Montevideo: CINTERFORM.
- Bourdieu, P. (1977). La ilusión biográfica. Razones prácticas. España: Anagrama, colección argumentos.
- Calvo, B. (2002). La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO.
- Calvo, B. Zorrilla. M, Tapia G. y Conde. S. (2002). La supervisión Escolar de la Educación Primaria en México. Prácticas, Desafíos y Reformas. París: IPEE, UNESCO.
- Carron, G. y De Grauwe, A. (2003). Cuestiones de actualidad en supervisión: una revisión de la literatura. París, UNESCO- International Institute for Educational Planning.
- Casanova F. (2003). Formación profesional y relaciones laborales. Montevideo: CINTERFOR/ OIT.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO. Recuperado el 18 de agosto de 2016, desde : <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Cházaro, E. (2009). Avances en supervisión educativa. Reglamento de las funciones del supervisor de educación superior en Puebla, México. Revista de la asociación de inspectores de educación de España. Vol. 11 (1), 1-5. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 desde: <http://www.adide.org/revista/index.php/ase>.
- Del Castillo G. y Azuma A. (2009). La reforma y las políticas educativas impacto en la supervisión escolar. México: Flacso.



ISSN: 2448 - 6574

- Doeringer, P. y Piore M.J. (1985). Mercado interno de trabajo y análisis laboral. Madrid: Ministerio de trabajo y de la seguridad social.
- DOF (1978). Ley para la coordinación de la educación superior, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión: México. Recuperado el 20 de mayo de 2016 en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lces.htm>.
- DOF. (2012). Ley General de Educación Superior del Estado de Puebla. México: H. Congreso del Estado de Puebla.
- DOF. (2013) Ley General del Servicio Profesional Docente. Última reforma 11-09-13. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Godoy, L. y Mladinic. A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. Revista Psykhe, 18 (2) noviembre, 2009, pp. 51-64. Santiago: Chile.
- Gómez, A. (2010). Micropolítica escolar y procesos de cambio. El papel del supervisor en una institución educativa. Revista Mexicana de Investigación Educativa, Vol. 15, Núm. 46, 71-802. Recuperado el 6 de abril del 2016 en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000300005.
- González, A., Araneda. N., Hernández. J. y Lorca J. (2005). Inducción profesional docente. Revista estudios pedagógicos. Vol. 31(1), 51-62. Recuperado el 10 de octubre del 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173514128003>.
- González, E. (2001). Un Modelo De Supervisión Educativa, Laurus, Vol. 13, Núm. 25, septiembre- diciembre 11-35, Universidad Pedagógica Experimental Libertador: Venezuela. Recuperado el 9 de agosto del 2016 en <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v31n126/v31n126a4.pdf>.
- Jiménez, M. S. (2009a) Trayectorias laborales y movilidad de los biólogos agropecuarios de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Revista Perfiles educativos. Vol. 31, Núm. 126. 56-79. Recuperado el 20 de agosto del 2016 en:
- Jiménez, M. S. (2009b). "Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral". Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (1). Recuperado el 08 de diciembre de 2016, de <http://redie.uabc.mx/vol11no1/contenido-jimenez.html>
- Longo, M. (2009) Género y trayectorias laborales. Un análisis de entramado permanente de exclusiones de trabajo. Revista trayectorias. Vol 11. 18-141.
- Navarro M. (1998). Consideraciones Teóricas para el Estudio de Egresados. En Esquema Básico para Estudios de Egresados. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Orejuela, J. y Correa, A. (2007). Trayectorias laborales y relacionales: Una nueva estética. Revista científica Guillermo de Ockman, 5 (1). PP 59-72. Recuperado el 16 de noviembre del 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316864005>



ISSN: 2448 - 6574

- Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Módulo 2. Buenos Aires, IIEP-UNESCO, pp. 16-17.
- Schultz, T. (1961). "Investment in Human Capital." The American Economic Review .51.1. Pp. 1-17.
- Secretaría de Educación Pública. (2008) Ley de Educación del Estado de Puebla, México
- Secretaría de Educación Pública. (2016). Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica. México: autor
- Sierra, F., Areilza, G., González, S., y Igeregi, I. (2002). Becarios de investigación, perfiles, grado de satisfacción en su actividad y expectativas de reemplazo generacional en Ciencia y tecnología. Revista Inguruak. No. 28. 211-231.
- Tokman, V.E. (2006). Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social. Chile: CEPAL
- UNESCO. (2000). Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IIEP
- Zorrilla, M. (2001a). Perspectivas de la supervisión escolar como ámbito de mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación básica, Revista Educación 2001, No. 142.
- Zorrilla, M. (2013b). Transformar la supervisión escolar: ¿Sólo una aspiración o puede ser una meta razonable y posible?, Revista educar. 49(1). 49-66.