



TRABAJO COLABORATIVO Y CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN PRIMARIAS DE TRES MUNICIPIOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Claudia Celina Gaytán Díaz
Centro de Investigación y Docencia

Área temática: A.10) Política y gestión de la educación.

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

Tipo de ponencia: Reporte parcial.

Resumen:

La conjunción de esfuerzos a través de la colaboración de los colectivos escolares ha sido una propuesta derivada de trabajos de investigación y diseño e implementación de políticas en nuestro país a partir de los cuáles se han establecido los Consejos Técnicos Escolares (CTE) como espacios para fomentar y desarrollar dinámicas que posibiliten la convergencia de personas, ideas, experiencias y voluntades tendientes al logro de mejores condiciones educativas. A través de un diseño metodológico ubicado en el enfoque cuantitativo, utilizando la encuesta como método de investigación y el cuestionario como técnica, se indagó acerca de la valoración del profesorado de primaria de tres municipios del estado de Chihuahua sobre el fomento y compromiso de los colectivos escolares con el trabajo colaborativo, así como el desarrollo, seguimiento e impacto en el desempeño docente, derivado de las tareas y acciones llevadas a cabo en los CTE. Se encontró que la mayoría de los docentes consideran que existen ambientes organizacionales que permiten que el trabajo se desarrolle de manera colaborativa, así como el compromiso del personal para trabajar colaborativamente, además consideran que las reuniones mensuales permiten valorar las problemáticas, se fomenta el trabajo colaborativo, se da cumplimiento a los acuerdos y han impactado en la mejora del desempeño docente, sin embargo, aunque en una pequeña proporción, aún existen áreas de oportunidad particulares para la concreción de acciones que posibiliten el trabajo colaborativo y los objetivos de los CTE como líneas de política educativa encaminados a la mejora de los procesos y resultados educativos.

Palabras claves: Política educativa, organización escolar, educación primaria, profesores.

Introducción

En las recientes reformas educativas que se han implementado en nuestro país, continúan vigentes las propuestas hacia formas de organización y trabajo en el que priven las relaciones cordiales y la colaboración de los colectivos escolares para identificar problemáticas, proponer innovaciones y transformar prácticas con el objetivo de lograr una educación equitativa que tome en cuenta la diversidad, como una situación que está presente en todos los contextos educativos.

Actualmente, la participación colegiada y colaborativa de los diversos agentes educativos se advierte desde nuestra legislación en materia educativa en el artículo 2º de la Ley General de Educación párrafo tercero, en donde se menciona que “en el sistema educativo nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes (...)” (DOF, 2015, p. 1), hasta la descripción que de ella se hace en el Nuevo Modelo Educativo, como la “forma de organización colectiva del trabajo, consistente en articular las funciones y tareas de manera que cada miembro del grupo de soporte y reciba respaldo de los demás” (SEPB, 2017, p. 213).

Para la articulación de tareas basada en el respaldo de todos los integrantes de las escuelas, se ha propugnado por el trabajo colaborativo en el que todos los miembros puedan expresar sus ideas y coadyuvar en el establecimiento de metas y objetivos tendientes a la mejora educativa, además, se han propuesto los Consejos Técnicos Escolares como espacios idóneos en donde los colectivos escolares puedan converger, analizar, discutir y acordar de manera colegiada sobre las problemáticas detectadas en sus escuelas y, a partir de su reconocimiento, establecer una ruta de mejora.

Desarrollo

Diversos autores han identificado que en los centros escolares se ha ido asumiendo la importancia del trabajo colegiado y colaborativo y que son los propios integrantes de las instituciones quienes están en posibilidades de detonar innovaciones y propuestas a partir de procesos creativos derivados de la confianza que se deposita en ellos (Hargreaves, et al, 2001, en Rodríguez y Echeverri, 2013; Ruay y otros, 2016; Santizo, 2016). Se reconoce que en una cultura organizacional basada en el trabajo colaborativo, cada miembro del equipo es importante pues aporta no solo conocimientos y competencias, sino experiencias para enriquecer el trabajo conjunto (Ruay y otros, 2016; Navarro y Rosabal, 2018) además, “proporcionan apoyos que resultan esenciales para implementar cambios eficaces y posibilitar su mantenimiento a lo largo del tiempo” (Hargreaves, 2001 en Rodríguez y Echeverri, 2013).

Normativamente, el trabajo colaborativo es definido como “la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida” (SEP, 2011, p. 64).

Relacionado con la visión compartida, en el Plan de Estudios vigente (SEP, 2011), se indica que es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo y “la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes y la escasa comunicación” (p. 69).

En este sentido, como propuesta para fomentar y desarrollar la participación y el trabajo colaborativo al interior de los centros escolares se ha implementado el Consejo Técnico Escolar (CTE) definido como “el órgano colegiado de mayor decisión técnica pedagógica de cada escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de todos los alumnos de la misma” (SEP, 2017a, p. 1).

Retomando las ideas de Estefanía (2011):

Cuando un centro consigue hacer de la participación un principio fundamental de su Proyecto Educativo y de su práctica docente, la participación se convierte en una formidable herramienta de transformación del sistema relacional, los procesos de enseñanza-aprendizaje, la formación práctica de valores (...) y los climas de aula y de centro, tan importantes para la satisfacción de profesores, familias y alumnos (p. 138).

Al formar parte de un proyecto, las personas desarrollan la pertenencia a un equipo de trabajo que tiene un fin común, por lo que el grado de su compromiso es mayor, ya que no solo se vela por una meta individual, sino colectiva, además, a través de este tipo de actitudes, se genera un agradable ambiente institucional que permite desarrollar las actividades diarias de mejor manera, pues (...) “los procesos de participación llevan a la implicación y corresponsabilidad, que dan como resultado climas favorables de trabajo y convivencia y todos estos factores influyen de una manera importante en la educación, formación y resultados de los alumnos y en su éxito educativo” (Estefanía, 2011, p. 139), además, “toda una comunidad humana, formada por seres cuya inteligencia permite obrar conforme a una conducta finalista, implica compartir fines u objetivos para cuya consecución se ha de cooperar” (Gómez, 2006, p. 18), espacios en los que puedan compartir no solo ideas, sino experiencias y proyectos profesionales que cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo ha conformado a lo largo de su experiencia docente. Se reconoce además, la importancia del contexto en el que se desarrolla la práctica docente en específico, de esta manera, interesa conocer ¿Cuáles son las condiciones que prevalecen en los centros escolares de tres municipios del estado de Chihuahua con respecto al trabajo colaborativo y el desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares?

Diseño metodológico

Los resultados aquí presentados forman parte de una investigación institucional basada en el enfoque de métodos mixtos desarrollada por el Cuerpo Académico Política y Gestión en Educación del Centro de Investigación y Docencia titulada: “*El clima participativo en las escuelas primarias*” en el que participan profesores-investigadores y estudiantes del programa de Maestría en Educación de dicha institución educativa.

La presente investigación forma parte de la primera etapa del proyecto institucional que se basó en un enfoque cuantitativo ya que se utilizó la recolección de datos a partir del diseño y validación de un cuestionario y tiene su base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Corresponde a un estudio descriptivo porque en este tipo de estudios “se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (Hernández Sampieri, 2014, p. 102). En la presente investigación se trata de describir la valoración del profesorado en tres municipios del estado de Chihuahua con respecto al trabajo colaborativo, así como el desarrollo, seguimiento e impacto en el desempeño docente derivado de las tareas y acciones llevadas a cabo en los Consejos Técnicos Escolares.

El método que se utilizó fue la encuesta y ésta según Guzmán (2009) es: “un método que proporciona una descripción cuantitativa o numérica del comportamiento, en una población, de un fenómeno o proceso educativo de interés” (p. 54). Este método presenta como ventaja que es económico, además de que es posible integrar un mayor número de participantes en la investigación, para lograr describir el fenómeno que se estudia.

Con el fin de corroborar el nivel de confiabilidad del cuestionario, el equipo de investigación institucional efectuó una aplicación mediante un test - retest a 87 docentes de primaria frente a grupo (30 en Chihuahua y 57 en Juárez) con una diferencia de quince días entre la primera y segunda aplicación, posteriormente se realizó el cálculo del estadístico mediante alpha de Cronbach, cuyo valor fue de .92 por lo que se consideró que la escala era confiable.

Para determinar la validez de contenido, se realizó un jueceo de expertos, conformado por ocho investigadores con amplia experiencia en el tema de estudio a quienes se les solicitó que evaluaran cada uno de los términos y, a través de la técnica Delphi, se analizó la univocidad y pertinencia del instrumento.

Para confirmar la validez de constructo, se realizó la aplicación del instrumento a 500 docentes, es decir, cinco cuestionarios por cada ítem del instrumento diseñado inicialmente. Los resultados obtenidos se sometieron al análisis factorial tanto exploratorio como confirmatorio a partir de los cuáles se realizaron varias pruebas de hipótesis cuyo resultado determinó la validez de un modelo conceptual que permitió construir la versión definitiva del cuestionario que quedó integrado por 49 ítems, posteriormente se procedió al trabajo de campo, para lo cual se realizó previamente la selección de una muestra estratificada en los tres municipios con mayor población dentro del estado de Chihuahua, correspondiendo la aplicación a 317 docentes de primaria en ciudad Juárez, 278 en la capital del estado y 86 en ciudad Cuauhtémoc.

La aplicación del cuestionario fue autoadministrada, pues se les proporcionó a los docentes, quienes lo contestaron en forma privada, aunque con la presencia de los encuestadores, cuidando al máximo el anonimato y considerando que se entregaran en propia mano a los encuestados.

Es importante resaltar que en esta ocasión se presentan concretamente los resultados de una escala likert que contiene aseveraciones sobre las condiciones de colaboración que existen en las escuelas, así como del desarrollo y los resultados obtenidos a partir del trabajo llevado a cabo en los CTE; las opciones a elegir consideraron la frecuencia con la que ocurren las situaciones presentadas, por considerarse que es en las acciones cotidianas en donde es posible concretar y materializar el discurso en acciones, tareas y/o desempeños que, finalmente, dan cuenta de la consecución de objetivos y metas, tanto las que han sido establecidas normativamente como las acordadas por los grupos de trabajo.

Los datos se capturaron y analizaron en el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés), las tablas obtenidas se importaron al programa excel donde se generaron los gráficos que concentran los resultados obtenidos en los tres municipios donde se aplicaron los cuestionarios.

Resultados

En el Nuevo Modelo Educativo en nuestro país se indica que “el objetivo es sentar las bases para construir centros escolares que fomenten el trabajo colaborativo y colegiado, el aprendizaje entre pares y la innovación, en ambientes que promuevan la igualdad de oportunidades y la convivencia pacífica, democrática e inclusiva en la diversidad” (SEP, 2017b, p. 100). A continuación se presentan los resultados tendientes a identificar el ambiente que se presenta en las escuelas, así como el compromiso que asume el personal con el trabajo colaborativo.

En la figura No. 1 se observa que en el caso de Chihuahua y Juárez, más del 80% de los docentes indicaron que *casi siempre* o *siempre* en sus escuelas la organización permite que el trabajo se realice en un ambiente colaborativo, mientras que en Cuauhtémoc este porcentaje se incrementa hasta el 97.7% por lo que se infiere que es en este municipio en donde, en mayor medida, la organización de las escuelas genera un ambiente propicio para la colaboración de sus integrantes.

En cuanto al compromiso que muestra el personal de los centros escolares, de acuerdo a las valoraciones de los docentes encuestados, se observa en la gráfica No. 2 la similitud de los resultados en los municipios de Chihuahua y Juárez, en donde arriba del 84% de los profesores consideran que *siempre* o *casi siempre* el personal está comprometido con el trabajo colaborativo, sin embargo, más del 15% de los docentes en estos municipios indica que solo algunas veces el personal tiene compromiso con el trabajo colaborativo.

Se destaca nuevamente que casi la totalidad de docentes del municipio de Cuauhtémoc (95.3%) consideran que *siempre* o *casi siempre* el personal se encuentra comprometido con el trabajo colaborativo desarrollado al interior de sus escuelas, por lo que sigue presente la condición de que los profesores que laboran en este municipio valoran que existen mejores condiciones para favorecer el trabajo colaborativo entre los colectivos escolares, situación que puede ser consecuencia de los resultados obtenidos con anterioridad, pues resulta lógico que al existir condiciones organizativas que permiten que el trabajo se realice en un ambiente colaborativo, los profesores participen, se involucren y comprometan de mejor manera con sus colegas y otros integrantes de las comunidades educativas.

De acuerdo con las valoraciones de la mayor parte de los docentes que participaron en esta investigación, los objetivos planteados en el NME se han alcanzado en la mayoría de los centros escolares en donde se realizó la investigación, pues la mayoría de los docentes consideran que existen ambientes organizacionales que permiten que el trabajo se desarrolle de manera colaborativa y, existe además el compromiso del personal para trabajar colaborativamente, sin embargo, aún queda trabajo por hacer en los casos en que el profesorado indicó que únicamente *algunas veces* se permite que el trabajo se realice en un ambiente colaborativo y, en consecuencia, exista el compromiso del personal para desarrollarlo.

Retomando la normatividad, de acuerdo con SEP (2018) (...) “se busca impulsar, por medio del CTE, la mejora de logros educativos, así como atender diversos aspectos o problemáticas que se relacionan, tales como la erradicación del rezago educativo, impulsar la lectura, la escritura, las matemáticas” (s/p).

A partir del reconocimiento de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) como órganos y espacios idóneos para que se desarrolle el trabajo colegiado y colaborativo de los integrantes en las escuelas tendientes a la detección, atención y seguimiento de las problemáticas que atañen a las escuelas, los resultados que se presentan a continuación dan cuenta de su utilidad para fomentar la colaboración del colectivo escolar, valorar las problemáticas que se presentan en las escuelas, cumplimiento de los compromisos generados en los CTE, así como el impacto que han generado en el desempeño docente, a partir de las propias consideraciones del profesorado.

En la figura no. 3 se observa nuevamente la similitud de los resultados obtenidos en los municipios de Chihuahua y Juárez, pues uno de cada diez docentes en esos municipios considera que *algunas veces* se fomenta la colaboración del colectivo escolar en las reuniones del CTE, mientras más del 85% considera que *siempre* o *casi siempre* se fomenta dicha colaboración. Pocos docentes (entre el .3% y el 3.5%) que laboran en esos municipios consideran que *nunca* o *casi nunca* se fomenta la colaboración de los colectivos escolares en los espacios del CTE; en Cuauhtémoc ningún docente eligió estas respuestas (*nunca* y *casi nunca*) y es precisamente en ese municipio en donde un alto porcentaje, es decir, el 93% de los docentes manifestaron que *siempre* o *casi siempre* en las reuniones que se llevan a cabo el último viernes de cada mes en las escuelas, se fomenta la colaboración del colectivo escolar.

Con respecto a la consideración de los CTE como dispositivos para valorar las problemáticas que se presentan en los centros escolares, en la figura No. 4, se observa que en el municipio de Juárez, dos de cada diez docentes manifiestan que únicamente *algunas veces* el CTE es un dispositivo eficiente para valorar los problemas de las escuelas, además, el 3.5% del profesorado considera que *nunca* o *casi nunca* el CTE es un dispositivo eficiente para valorar esta situación.

En contraparte, tres cuartas partes de profesorado en ese mismo municipio consideran que *siempre* o *casi siempre* el CTE es un dispositivo para valorar las problemáticas generadas al interior de sus centros de trabajo, al igual que el 84.6% de los docentes del municipio de Chihuahua y casi la totalidad de docentes encuestados en el municipio de Cuauhtémoc (93%), por lo que se destaca, una vez más la valoración

positiva que una alta proporción de profesores tiene de los CTE como dispositivos eficientes para valorar los problemas que se presentan en las escuelas pertenecientes a dicho municipio.

En relación al cumplimiento de los compromisos derivados del CTE, en la figura no. 5 es posible observar que en el municipio de Juárez, uno de cada diez docentes considera que solo *algunas veces* se cumplen los compromisos asumidos en ese espacio de trabajo. En Chihuahua capital, el 7.6% al igual que el 7% del profesorado que contestó el cuestionario en Cuauhtémoc consideran que algunas veces se da cumplimiento a dichos compromisos.

Por otra parte, se identifica que arriba del 88% del profesorado en los tres municipios considera que *siempre* o *casi siempre* se cumplen los compromisos derivados de los CTE en sus centros de trabajo, destacando Cuauhtémoc, aunque en menor proporción en relación con los resultados obtenidos anteriormente pues el 1.2% de los docentes en ese municipio considera que *casi nunca* se da cumplimiento a los acuerdos, este porcentaje corresponde a los docentes pertenecientes a un centro de trabajo, por lo que posiblemente sea en este en el que se esté presentando tal situación.

Finalmente, en la figura no. 6, se observa el impacto que, de acuerdo a las valoraciones de los docentes que participaron en la investigación, ha tenido el CTE en la mejora del desempeño del personal docente. Se advierte que dos de cada diez docentes en ciudad Juárez consideran que únicamente en *algunas ocasiones* el trabajo en el CTE ha derivado en un mejor desempeño de los docentes, en el caso de Chihuahua capital, este porcentaje es del 16.2% y en Cuauhtémoc es del 14%.

Por otra parte, en el municipio de Chihuahua, ocho de cada diez docentes, consideran que *siempre* o *casi siempre* el trabajo en el CTE ha derivado en un mejor desempeño del profesorado, al igual que tres cuartas partes de los maestros encuestado en Juárez y el 86% del profesorado de Cuauhtémoc, municipio en el que se presenta una tendencia más favorable con respecto al impacto del trabajo desarrollado al interior de los CTE en el mejoramiento del desempeño docente, aunque también en menor proporción que los resultados obtenidos inicialmente que tienen que ver con el trabajo colaborativo al interior de sus centros escolares.

Se observa que, de acuerdo a las valoraciones de la mayor parte de los docentes que participaron en la investigación, *siempre* o *casi siempre*, en las reuniones de los CTE se ha fomentado el trabajo colaborativo, dichas reuniones han sido de utilidad para valorar las problemáticas, se da cumplimiento a los acuerdos y ha impactado en la mejora del desempeño docente, sin embargo, al igual que los resultados con respecto al trabajo colaborativo, quedan pendientes para ser desarrolladas estas condiciones en algunos centros de trabajo.

Conclusiones y reflexiones finales

Al observar los resultados obtenidos, es posible darse cuenta de la gran cantidad de docentes que valoran de manera positiva la organización desarrollada al interior sus centros escolares, así como del trabajo desarrollado en los Consejos Técnicos Escolares; se destaca esta valoración entre los docentes que

laboran en el municipio de Cuauhtémoc en relación a Chihuahua y ciudad Juárez. Es importante reconocer que, de manera general en los tres municipios, la mayoría de los profesores consideran que en sus centros escolares existen condiciones que favorecen ambientes de trabajo colaborativo a partir del compromiso que asume el personal de sus escuelas para formar parte y cumplir los compromisos generados en esos espacios, lo cual resulta sumamente satisfactorio, pues, en la medida en que los colectivos docentes consideren que existe un buen ambiente organizacional y una cultura en la que puedan participar y colaborar activamente, se gestará y posibilitará el éxito de las metas y los objetivos acordados en los centros escolares a corto, mediano y largo plazo tendientes generalmente a mejorar las condiciones educativas de niñas y niños que cursan su educación primaria.

Finalmente, se considera importante resaltar que además de este hallazgo, la investigación desarrollada permitió vislumbrar algunas problemáticas particulares a partir de situaciones que pueden considerarse como áreas de oportunidad, por ejemplo, en Chihuahua y ciudad Juárez, más del 15% de los docentes consideraron que la organización de sus escuelas *nunca, casi nunca o algunas veces*, permite que el trabajo se realice en un ambiente colaborativo, por lo que es un área de oportunidad para ser tomada en cuenta al ser una de las bases para el fomento de la participación de los integrantes de cualquier grupo de personas, situación que puede detonar procesos colectivos encaminados a la mejora conjunta.

Asimismo, en ciudad Juárez el más del 20% de los docentes consideraron que el CTE *nunca, casi nunca o algunas veces* permite valorar las problemáticas de la escuela, situación digna de ser tomada en cuenta, pues de la detección temprana y oportuna de las problemáticas, depende su atención, evaluación y seguimiento a través del establecimiento de metas y objetivos encaminados a la mejora del servicio educativo en su conjunto.

Asimismo, llama la atención que, en los tres municipios una proporción importante de profesores (aún en ciudad Cuauhtémoc) indicaron que solo *algunas veces* el trabajo en el CTE ha derivado en un mejor desempeño del personal docente, cuestión considerada medular y en el diseño e implementación de este tipo de espacios tendientes a la mejora o transformación de las prácticas docentes a partir de la participación comprometida y activa de cada uno de sus integrantes, situación que nutre y enriquece de manera personal las experiencias que generan nuevos aprendizajes en cada integrante y que, en teoría, contribuye en la propia formación continua del profesorado pues redundando en un mejor desempeño profesional, en este caso, la mejora de las prácticas docentes, pues son los docentes quienes después de formar parte de la detección de problemáticas, análisis, discusiones, debates y toma de acuerdos que desembocan en el establecimiento de la ruta de mejora, regresan al aula para poner en práctica lo aprendido y continuar contribuyendo, de esta manera en el logro de aprendizajes significativos, bueno, al menos en teoría, por lo pronto se visualiza una segunda etapa (cualitativa), mediante la cual se pretenderá indagar a profundidad sobre estos y otros hallazgos relevantes encontrados a partir de esta primera etapa de investigación en el sentido de indagar acerca de la participación que tienen diversos sujetos que conforman los colectivos escolares en su conjunto.

Figuras

Figura 1: Organización del centro escolar

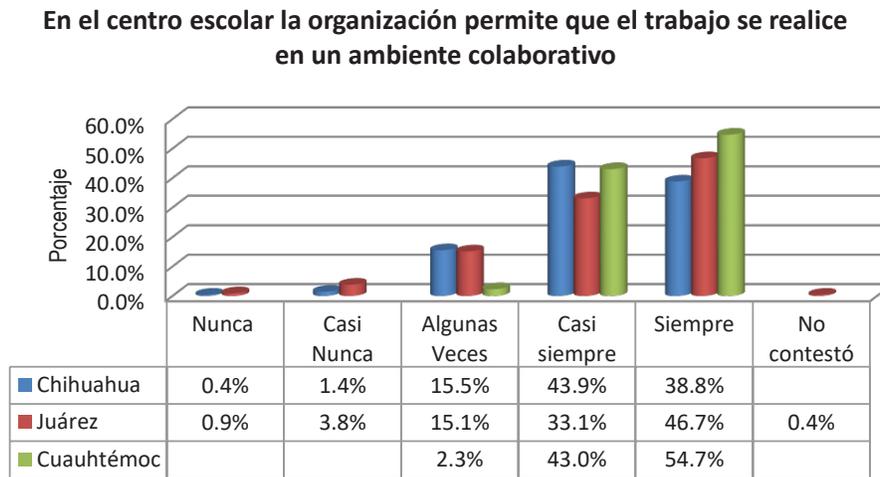


Figura 2: Compromiso del personal con el trabajo colaborativo



Figura 3: Fomento de la colaboración en los CTE

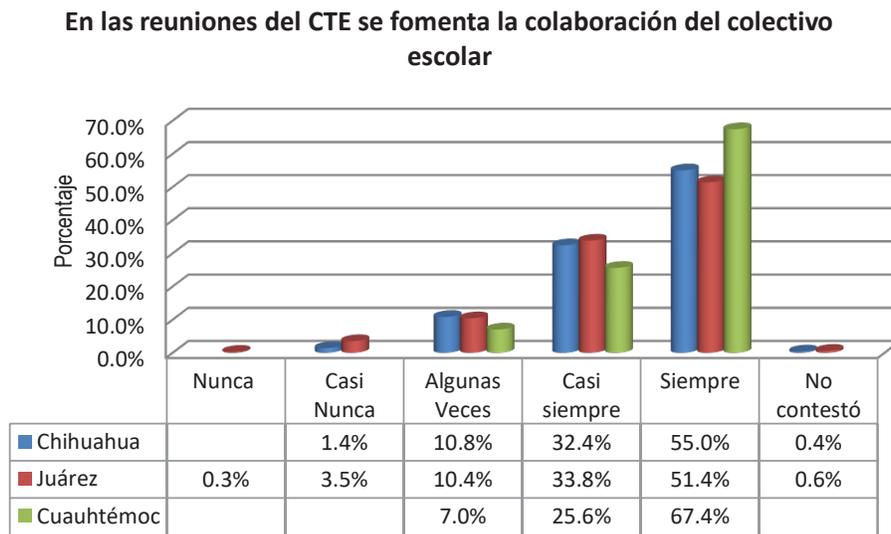


Figura 4: El CTE como dispositivo para valorar las problemáticas

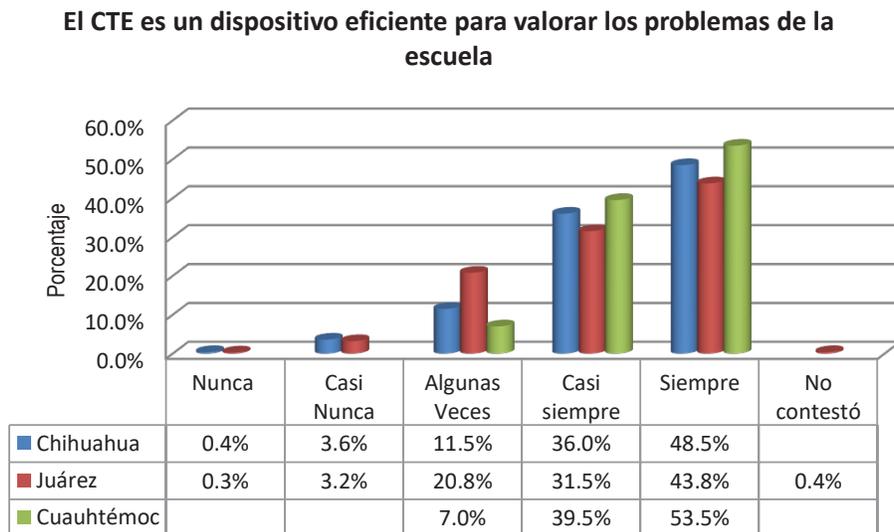


Figura 5: Cumplimiento de compromisos derivados del CTE

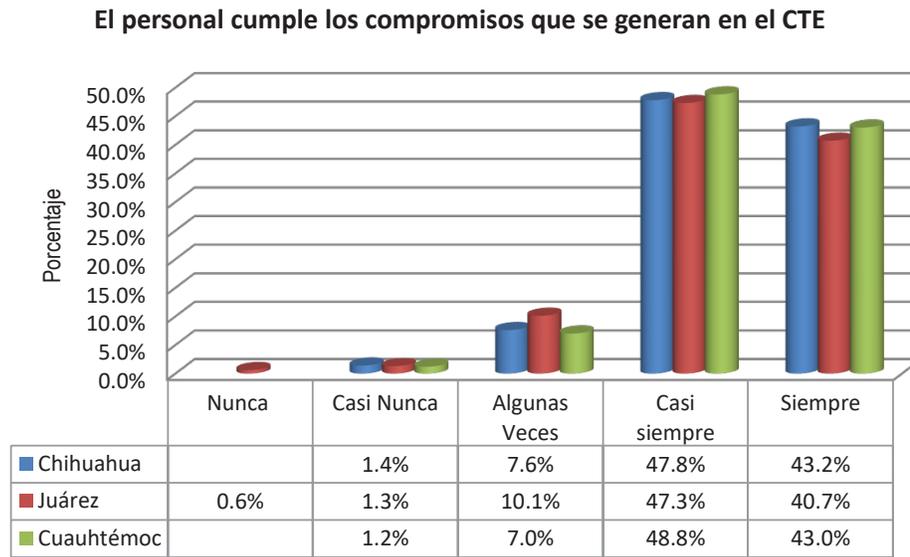
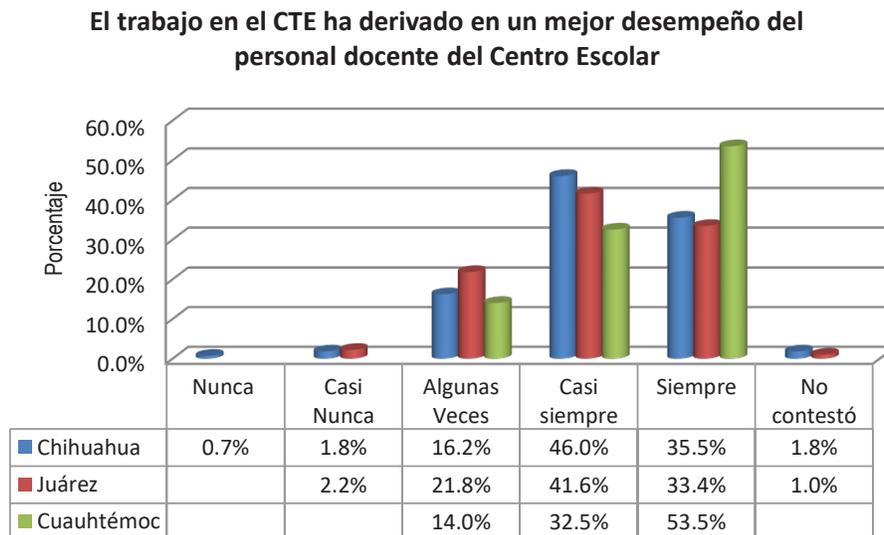


Figura 6: Impacto del CTE en el desempeño del personal docente



Referencias

- Echeverri, J., A. y Rodríguez, G., H (2013). Equipo docente: formación, cultura colaborativa e interdisciplinariedad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/417764>
- Estefanía, L., J. (2011). La participación en la formación y práctica docente. *Revista Participación Educativa*. Marzo (16), 133-144. Recuperado de https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:0cf5d740-8cc8-4fb9-ba44-44d875630059/16_marzo_2011.pdf
- Gómez, L., L. (2006). *La participación* en Revista Participación Educativa. Marzo (1), 18-26. Recuperado de https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:dfc67456-4198-4658-9cf0-3deea28b52fd/01_marzo_2006.pdf
- Guzmán Arredondo, A. y Alvarado Cabral, J. (2009). *Fases y operaciones metodológicas en la Investigación Educativa*. Asociación de Investigadores en Ciencias de la Educación, ICED. COCYTIED, Durango Dgo., México.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura, posmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. edición)- México: McGraw Hill.
- Navarro, M., A. y Rosabal, V.,S. (2018). Buenas prácticas que favorecen el trabajo colaborativo entre la gestión de un centro educativo y los órganos de apoyo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6719666>
- Ruay Garcés, R., Jeria Ortiz, R., Valdés Flores, C., González Fuentes, A., Montero Osos, P., & Letelier Letelier, C. (2016). Modelo colaborativo de gestión escolar para la innovación pedagógica en la escuela. *Revista Boletín Redipe*, 5(10), 49-55. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/121>
- Santizo, R. C. (2016). *Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo en Perfiles Educativos*. Vol. XXXVIII, núm. 153. IISUE-UNAM. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n153/0185-2698-peredu-38-153-00154.pdf>
- SEP (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20177/Plan_de_Estudios_2011_f.pdf
- SEP (2017a). *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*. Recuperado de: https://educacionbasica.sep.gob.mx/escuela_al_centro/documentos/cte/lineamientosCTE2017.pdf
- SEP (2017b). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339>
- SEP (2018). *¿Sabes qué es el Consejo Técnico Escolar (CTE)?* Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/articulos/sabes-que-es-el-consejo-tecnico-escolar-cte?idiom=es>