



LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Adriana Carro Olvera
Universidad Autónoma de Tlaxcala

Andrea Flores Valtierra
Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala

Temática general: Política y gestión de la educación.

Área temática: Gestión de la educación: innovación de los modelos curriculares y pedagógicos; financiamiento, calidad y gestión del conocimiento.

Tipo de ponencia: Reporte de investigación parcial.

Resumen:

El documento expone los avances del estudio de dos estrategias de seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares, una orientada de manera institucional por parte de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE) y la otra por las instancias estatales representadas por la Dirección de Educación Básica del Estado de Tlaxcala durante el ciclo escolar 2018-2019. El análisis se sustenta dentro de la investigación cuantitativa descriptiva transversal, el cual muestra de manera comparativa los promedios obtenidos que permiten conocer según los resultados preliminares y los procesos de la Ruta de Mejora Escolar, aspectos aún pendientes de consolidar por la política educativa.

Palabras claves: Política educativa, gestión escolar, educación básica.

Introducción

Los retos del nuevo gobierno en materia educativa implican asumir la complejidad de los problemas existentes para diseñar estrategias y acciones pertinentes y viables (Ramírez y Torres, 2019); el Sistema Educativo Mexicano considera una serie de prioridades educativas con la intención de que todos los niños, las niñas y jóvenes adquieran los aprendizajes y las competencias necesarias (SEP, 2014). El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, contempló en su segunda y tercera meta nacional -de las cinco emitidas- lograr un México Incluyente y un México con Educación de Calidad; ambas articularon como objetivo que en el país se disminuyan las brechas de desigualdad y que se promueva la más amplia participación social como factor de cohesión y ciudadanía (DOF, 2013).

En el momento que se redacta esta ponencia, se está presentando en el país la iniciativa de reforma al artículo 3° constitucional; no obstante, el discurso y las acciones recientes del Secretario de Educación Pública, asumen y reconocen a los Consejos Técnicos Escolares como las instancias medulares de mejora educativa, para ello ha establecido una dinámica de acercamiento personal mediante videos institucionales difundidos en cada sesión de trabajo, en los cuales se mencionan los fines que la política educativa pretende en lo que ha denominado la Nueva Escuela Mexicana mediante cinco pilares fundamentales: 1. Equidad y calidad, 2. Revaloración de magisterio, 3. Arte y educación física, 4. Niños, niñas y jóvenes al centro, y 5. La inclusión del civismo (SEP, 2019).

Los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (SEP, 2017), se sustentan en el aún vigente artículo tercero constitucional:

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los alumnos (Const., 2014, art. 3, párr. 3).

A su vez el acuerdo número 717 (SEP, 2014) por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar retoma en su capítulo II, inciso a) ubicar a la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de una educación de calidad. Para lograrlo la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Subsecretaría de Educación Básica instituyó una serie de orientaciones educativas desde el ciclo escolar 2013-2014 con el propósito de fortalecer el trabajo de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) como órganos colegiados reconocidos bajo el principio de la autonomía de gestión (SEP, 2017).

El objetivo de esta investigación, consistió en analizar y reflexionar el comparativo de los resultados de las dos estrategias de seguimiento y evaluación a los Consejos Técnicos Escolares, una de índole nacional establecida por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE) y la otra, de iniciativa estatal por parte de la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET) con la intención de identificar áreas de intervención para la mejora educativa.

Desarrollo

El estudio de los Consejos Técnicos Escolares

El estudio de los Consejos Técnicos Escolares tiene sus antecedentes en los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, donde se caracterizaba como un Consejo Técnico Consultivo, de apoyo al director con tareas educativas, organizativas y administrativas, siendo estas últimas las de mayor peso (SEP, 2013). Tradicionalmente, la gestión se había centrado en orientaciones y propuestas para el desarrollo de distintas modalidades de evaluación y planeación, así como para fortalecer la colaboración, la función directiva y la relación con la comunidad (Bonilla, 2013).

De estas revisiones surgen varias corrientes que intentan dar un giro a la educación, tomando en cuenta como determinantes algunos factores hasta ese momento poco estudiados. Se parte de la idea de que el centro escolar es capaz de incidir de manera significativa sobre el resultado final del proceso escolar (Bracho, 2009). Con la línea de renovación escolar denominada gestión basada en el centro o la administración centrada en la escuela en los años noventa, aparecen temas como la autonomía de las escuelas y gestión local del currículo y los Consejos Técnicos Consultivos.

La mayoría de los estudios sobre los Consejos Técnicos Escolares refieren un análisis de tipo cualitativo con orientaciones etnográficas, Fierro y Rojo (1994) lo describen como la pieza importante interna de las escuelas, el lugar para el intercambio académico y docente. Lugar idóneo para promover la mejora continua. Desde una perspectiva pedagógica Ezpeleta (2000) y Ahumada (2015), lo analizan como una organización importante dentro de la estructura del funcionamiento de la escuela, orientada a resolver las necesidades en los estudiantes y de práctica docente.

La Secretaría de Educación Pública los define como el órgano colegiado de mayor decisión técnico pedagógica de cada escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes (SEP, 2017). Proceso que lleva a tener un diagnóstico, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo, a través de su Ruta de Mejora y de la Estrategia Global de Mejora (SEP, 2015). González, De la Garza y De León (2017) manifiestan que los CTE detonan la transformación del quehacer de los profesores, ya que con su proceso y resultados se pueden movilizar saberes al compartir experiencias, puntos de vista, concepciones relacionadas sobre ese quehacer. Asimismo, Ortega y Hernández (2015) afirman que es fundamental que el personal de la institución trabaje en equipo, que directivos realmente dirijan a su institución hacia la calidad y que los docentes de apoyo contribuyan a la formación integral de los alumnos.

Sin embargo, la complejidad del sistema muestra inquietudes y reflexiones, Estrada y Sánchez (2016) exponen que algunos consejos escolares, no se circunscriben a lo que les dicta la política oficial y que se desenvuelven según sus condiciones y necesidades en la escuela. El consejo técnico escolar se percibe como

el canal, el medio de implementación ideológica de las políticas vigentes. García y Arzola (2018) muestran al CTE como un dispositivo impuesto por mandato institucional para desarrollar las acciones de una guía preestablecida, además de cumplir con productos solicitados en periodos de tiempo determinado. Desde el ámbito específico institucional se evalúan sus efectos en los procesos que aseguren el desarrollo de la Ruta de Mejora, para ello, el liderazgo directivo, el trabajo colectivo y la formación pedagógica continua de los docentes son componentes indispensables. Estos seguimientos permiten a su vez identificar el impacto de las intervenciones oficiales realizadas para el fortalecimiento de los aspectos mencionados.

Enfoque metodológico

El referente metodológico del estudio fue de corte cuantitativo descriptivo transversal, para mostrar de manera comparativa los promedios obtenidos en las variables de las dos estrategias de seguimiento y evaluación: Nacional y Estatal, la primera definida por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE) y la otra por la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala. La estrategia nacional contempló para el seguimiento y evaluación la fase intensiva, primera, tercera, quinta y octava sesión; y la estrategia estatal agrupó la fase intensiva y las ocho sesiones ordinarias. El contenido del seguimiento nacional responde a la dinámica de los propósitos de la Ruta de Mejora y los establecidos por la autoridad educativa federal y local.

En el estado de Tlaxcala existen 2,346 escuelas de los diferentes subsistemas y modalidades, en las que laboran 17,338 docentes que atienden a 289,888 alumnos (USET, 2019). Con estos datos se obtuvo una muestra aleatoria de 26 Consejos Técnicos Escolares para el seguimiento nacional y 313 para el estatal de los 1753 CTE existentes en el Estado (las escuelas unitarias y bidocentes se integran al trabajo de un CTE por asignación de la supervisión de zona) ambas integran todos los niveles y modalidades de la educación básica.

Los instrumentos para el seguimiento nacional fueron de escala tipo Likert, se clasificaron en una guía de observación que integró niveles valorativos de *mayor a menor* sobre: 1. *Resultados educativos de la escuela*; 2. *Participación del colectivo*; 3. *Uso del tiempo*; 4. *Tipo de evidencias presentadas para sustentar decisiones*; 5. *Decisiones y compromisos tomados en el CTE*; consideró tres encuestas clasificadas para docentes, directores y supervisores, con los referentes: 1. *El desarrollo de la sesión del CTE*. 2. *El papel del director (o en su caso del Supervisor)*; 3. *Resultados y expectativas*. El instrumento para el seguimiento estatal integra cuatro unidades de análisis: I. *La organización de los Consejos Técnicos*; II. *El colectivo escolar*; III. *Liderazgo del director*; IV. *Procesos de la Ruta de Mejora*; éstas fueron establecidas con base en la naturaleza, condición y lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos de la actual política educativa (SEP, 2017). La escala se clasificó en “*siempre*”, “*casi siempre*”, “*a veces*” y “*nunca*”; los niveles valorativos de logro se especificaron en “*colegialidad ausente*”, “*colegialidad superficial*”; “*colegialidad profunda*” (ver tabla 1). El término de colegialidad es un concepto utilizado tradicionalmente para identificar la calidad de la unión entre las personas que trabajan de forma coordinada y colaborativa con un fin u objetivo común (Jornet, Carmona y Bakieva, 2012).

Tabla 1: Componentes de análisis del instrumento de seguimiento del CTE Estatal.

Unidades de análisis	Indicadores	
I. Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de las evidencias que respaldan el grado de avance. 2. Orientación de la reflexión y análisis en el colectivo 3. Participación con el colectivo en el diálogo y toma de decisiones. 4. Promoción del trabajo colaborativo, dinámico y propositivo. 5. Manejo adecuado de conflictos. 6. Fomento al desarrollo profesional del colectivo. 7. Promoción del aprendizaje entre pares. 8. Coordinación de las actividades de seguimiento de la EGME. 	
II. Organización de los Consejos Técnicos Escolares	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiones previas a las sesiones. 2. Asistencia y permanencia en la sesión. 3. Se prevén materiales, fuentes de información y espacios de sesión. 	
III. Colectivo Escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición en el desarrollo de las actividades en la sesión 2. Socialización de experiencias pedagógicas. 3. Análisis y desempeño de los objetivos. 4. Disposición para asumir las responsabilidades. 5. Consideración de retos para la mejora. 	
IV. Procesos de la Ruta de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances sobre la RME 2. Reflexión de estrategias de inclusión y equidad. 3. Alcance de objetivos y metas implementadas. 	
Total de puntos	Indicador	Interpretación del nivel de avance
0-19	Colegialidad ausente	Los miembros del grupo trabajan en actividades propias sin implicación personal ni profesional; los intereses que mueven a cada uno en su mayor parte son individualizados.
20-38	Colegialidad superficial	Los integrantes trabajan en cooperación de manera coordinada aportando cada quien los créditos que adquieren por separado.
39-57	Colegialidad profunda	Consiste en la implicación de los colaboradores que en organización académica funcionan con los mismos criterios (académicos, profesionales y personales) para lograr objetivos comunes.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos a la fecha correspondiente con la sexta sesión de CTE. Dirección de Educación Básica USET- Tlaxcala, 2018-2019.

Para el análisis e interpretación de la información se constituyeron promedios de los indicadores de manera acumulativa por cada sesión de consejo hasta llegar a la sexta sesión (momento en que se redacta la ponencia) de las ocho que prevé realizar el seguimiento 2018-2019. Esto nos permite valorar el comportamiento y los resultados de la propuesta de intervención a la mayor parte del ciclo escolar.

Resultados preliminares

La propuesta del proceso de diagnóstico, seguimiento y retroalimentación de los Consejos Técnicos Escolares permitió identificar aspectos sobre el objetivo principal, el cual es convertir los centros escolares en organizaciones capaces de incidir de manera significativa sobre el resultado final del proceso, a seis años de establecida como política educativa para la autonomía de gestión institucional, aún se encuentran aspectos pendientes para su consolidación.

La guía de observación

La participación de los docentes se observa con deficiencias, ya que en promedio general sólo se logró la escala *eficiente y oportuno* en un (28.92% estatal y 45.95%) lo cual condiciona la efectividad del liderazgo del director al destacar que pocos muestran entusiasmo (45% estatal y 45% nacional), sin embargo resalta positivamente el rubro *compromisos y compartir experiencias en colectivo* con porcentaje promedio en las sesiones del (56.07% estatal y 51.83% nacional).

El uso del tiempo en la sesión resultó una fortaleza debido a que se obtuvo en la suma de la escala *eficiente y condescendiente* un (80 % estatal, poco menor al 91.90% nacional) derivado de los indicadores que involucran tanto el uso del tiempo que organiza el trabajo de la sesión del CTE como la optimización que realiza el director de este tiempo.

El tipo de *evidencias utilizadas para la toma de decisiones* logra en la escala *limitado* un porcentaje significativo (26.13% estatal y 8.36% nacional). Este resultado describe en las diferentes sesiones que las evidencias que se comparten solo son de manera parcial (60.9% estatal y 39.4% nacional). Además de que se muestra que el director escasamente las propicia, en promedio (30% estatal y 9% nacional).

El *cumplimiento de acuerdos y compromisos* resultó una fortaleza para los colectivos debido a que en suma de los promedios en las escalas *eficiente y condescendiente* se logró un porcentaje de (83.28% estatal y 93.57% nacional) situación que favorece en gran medida la toma de decisiones para la mejora educativa.

El reporte de los *resultados educativos de la escuela* expone que el Sistema de Alerta Temprana en la primera aplicación del ciclo escolar 2018-2019 refleja tanto en la entidad como en el país que se requiere mayor atención en pensamiento lógico (15.11% estatal y 31.9% nacional); seguido de lenguaje escrito (9.87% estatal y 23.15% nacional), y en lenguaje oral (7.53% estatal y 18.68% nacional).

En los *aspectos relevantes que contribuyen al diálogo con el director* se manifestó favorablemente la detección adecuada de las problemáticas, sin embargo al atender las prioridades educativas a veces son repartidas en equipos lo que limita la solución del problema. Se expuso la poca participación de los padres de familia como un factor que afecta la intervención en atención a las problemáticas y se reconoció que la observación de clase es parte del proceso formativo de la práctica docente.

Encuestas para docentes, directores y supervisores

En el *desarrollo de la sesión* tanto en la entidad como en el país el mayor nivel de logro se encuentra en la escala *totalmente* y los porcentajes mayores corresponden a los supervisores con el (73.48% estatal y 80.88% nacional); seguido de los directores (69.17% estatal y 79.12% nacional); y finalmente los docentes con (53.09% estatal y 67.53% nacional). En este sentido los docentes, directores y supervisores coincidieron en manifestar que las fichas de trabajo son útiles para el desarrollo de la sesión en promedio (35% estatal y 38% nacional). Los docentes colocaron en la escala escasamente que sólo recibieron comentarios, observaciones y propuestas útiles para mejorar su intervención docente en un (12.93% estatal y 4.91%

nacional). Los directores reflejaron en la escala totalmente que la sesiones con la modalidad Aprendizaje entre Escuelas se organizó a partir de problemáticas en común en (72.73% estatal, 82.57% nacional). Los supervisores colocaron en la escala totalmente la coincidencia de dos indicadores uno acerca de información suficiente para orientar a los directores en Aprendizaje entre Escuelas y otro sobre el tema del aprendizaje de los alumnos como centro de la discusión en (68.18% estatal y 89% nacional).

Respecto al *papel del director*, en la entidad y en el país el mayor nivel de logro se localiza en la escala *totalmente* y son los supervisores los que tienen mayores porcentajes (82.54% estatal y 73.47% nacional); seguido de los directores (69.23% estatal y 61.37% nacional); y finalmente los docentes con (51.35% estatal y 69.24% nacional). En relación a esto, los docentes indicaron en la escala totalmente que el director se pierde en asuntos ajenos al propósito de la sesión o permite participaciones vagas y reiterativas en un (20% estatal y 14.38% nacional). Los directores registraron en la escala *totalmente* brindar tiempo suficiente para la toma de decisiones en un (83.33% estatal y 86.77% nacional). Los supervisores apuntaron en la escala *totalmente* que el promedio sobre el desempeño de la función supervisora fue del (79.76% estatal y 73.16% nacional).

En relación a los *resultados y expectativas* se encontraron aspectos como: los docentes, directores y supervisores coinciden en que los aspectos que requieren mayor atención derivado del SisAT y reporte de evaluación, en promedio según sus apreciaciones son el cálculo mental (59% estatal y 58% nacional), lenguaje escrito (50% estatal y 40% nacional) y lenguaje oral (43% estatal y 43% nacional), también coincidieron en que la prioridad de atención mayormente focalizada es la mejora de los aprendizajes en promedio (89% estatal y 86% nacional) y que se debe dar continuidad a la modalidad Aprendizaje entre Escuelas en promedio (92% estatal y 92% nacional). En la escala *totalmente* se encontró que todos los docentes asumen que aún en las situaciones más complejas de los alumnos se puede mejorar su aprendizaje con un porcentaje de (57.32% estatal, y 75.9% nacional).

Instrumento de seguimiento del Consejo Técnico Escolar USET-SEPE

1. Se destaca que el 75% de los Consejos Técnicos se encuentran en *colegialidad profunda*, significa que los integrantes del CTE en organización académica funcionan con los mismos criterios (académicos, profesionales y personales) para lograr objetivos comunes; el 25% que resta como área de oportunidad se encuentra en *colegialidad superficial*, los integrantes del CTE trabajan en cooperación de manera coordinada aportando cada quien los créditos que adquieren por separado.
2. Las unidades de análisis sobre liderazgo y colectivo escolar son los que tienen los mayores puntajes de logro en la escala siempre, sin embargo, siguen como área de mejora al no alcanzar el puntaje idóneo.

3. Las unidades de análisis sobre la organización de los CTE y los procesos de la RME se observan con los puntajes más bajos en la escala siempre, es por ello que se focalizan como áreas de intervención para la mejora.

Los resultados permiten una visión amplia, real y contextualiza del comparativo de las dos estrategias de educación básica, reflejaron coincidencias en la deficiencia del liderazgo directivo, en la consolidación de las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares y los procesos de la Ruta de Mejora Escolar.

Conclusiones

Los promedios en el estado al contrastar las dos estrategias nacional y estatal de seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares en educación básica lograron reflejar la situación actual en la que se encuentra la organización y funcionamiento en todos los niveles y modalidades de educación básica en el ciclo escolar 2018-2019.

Tanto en la estrategia estatal como en la nacional se percibe deficiencia en algunos aspectos como son el liderazgo del director o en su caso del supervisor, aunque en su propia apreciación asumen que su liderazgo es efectivo. En la entidad el aspecto de mayor dificultad es la consolidación de la Ruta de Mejora Escolar ya que su nivel de logro es bajo, en la estrategia nacional resalta la fragmentación de las prioridades educativas para su atención. La consolidación de las sesiones de los CTE aún se encuentra en proceso de consolidación, y los aspectos vulnerables a la situación son la participación del colectivo, las evidencias presentadas, la toma de decisiones y la optimización del tiempo; específicamente en la estrategia nacional los supervisores asumen alto nivel de logro en la consolidación de los CTE, seguido de los directores y en menor medida los docentes.

Otras apreciaciones tanto en la estrategia nacional como en la estatal muestran que todos los niveles educativos focalizaron la atención prioritaria a la mejora de los aprendizajes y que el porcentaje mayor de los alumnos que requieren apoyo se focalizó en pensamiento lógico, seguido de lenguaje escrito y finalmente de lenguaje oral, lo cual procura mayormente el cumplimiento académico.

La estrategia nacional reflejó aspectos favorables sobre los docentes al admitir que aún en las situaciones más complejas de los alumnos se puede mejorar su aprendizaje, lo que se infiere que deriva del sentido humano del docente; se suma que las principales expectativas de los docentes, directores y supervisores son mejorar la organización del CTE, continuar con el uso de las fichas de trabajo para organizar la sesión y potenciar la modalidad Aprendizaje entre Escuelas.

Referencias

- Ahumada, L. (2015). *El CT y la profesionalización de la práctica docente en la Telesecundaria 6166*. Profesor José Meraz. México: Instituto Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Bonilla, O. (2013). *Gestión escolar en México*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/20275716/Bonilla-Oralia-Gestion-Escolar-en-Mexico-I-Algunos-Aprendizajes-Sep08#scribd>
- Bracho, T. (2009). *Innovación en la política educativa. Escuelas de calidad*. México: Flacso.
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE) (2018). *Consejo Técnico Escolar; seguimiento nacional fase intensiva y ordinaria, ciclo escolar 2018-2019*. México: DGDGE.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2013). *Plan Nacional de desarrollo 2013-2018*. México. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465
- Estrada, M. J. y Sánchez, O. A., (2016). Representaciones sobre la participación social en la educación en consejos escolares en el norte de México. *Foro de Educación*, 14 (20). Recuperado de <https://forodeeducacion.com/ojs/index.php/fde/article/view/454/319>
- Ezpeleta, J. (2000). El consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. En *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, México, SEP.
- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). El consejo técnico, un encuentro de maestros. En *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, México, SEP.
- García, G. L. y Arzola, D. M., (2018) El trabajo del Consejo Técnico Escolar en la formación y desarrollo profesional de los docentes. En *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa* Vol. 4, núm. 1, enero-diciembre 2018, pp. 143-154. Recuperado de <http://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/view/415/377>
- González, R. M., De la Garza, C. H. y De León, M. E. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 24-32. Recuperado de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1272/1560>
- Jornet, J. M., Carmona, C. y Bakieva, M. (2012). Hacia una Definición del Constructo de Colegialidad Docente: Estrategias Metodológicas de Evaluación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e), 179-185. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4434/4862>
- Ortega, M. y Hernández, Z. (2015). Directivos y docentes de educación básica: Las implicaciones de su función con la eficacia de los Consejos Técnicos Escolares. En *Revista Avances en la supervisión educativa*. Núm. 23. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/34/379>
- Ramírez, R. y Torres, C., (2019). *Los retos del nuevo gobierno en materia educativa*. México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. Recuperado de: rededucacionrural.mx/documents/154/CUADERNO_INVESTIGACION_250219_vf.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México. Recuperado de: http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/253/1/images/programa_sectorial_educacion_2013_2018.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014
- Secretaría de Educación Pública (2015). *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*. México. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10182/eglobales_ConsejosTecnicosEscolares.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2017). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. México. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5500755&fecha=10/10/2017
- Secretaría de Educación Pública (2019). *La nueva escuela mexicana requiere una reingeniería administrativa del sector educativo nacional*: EMB. Boletín No. 25 Recuperado de: <https://www.gob.mx/sep/articulos/boletin-no-25-la-nueva-escuela-mexicana-requiere-una-reingenieria-administrativa-del-sector-educativo-nacional-emb?idiom=es>