



EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR EN UNA ESCUELA SECUNDARIA: ENTRE EL RITUAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA SEP

Carlos Alberto Alemán Sosa

Universidad Pedagógica Nacional Unidad Torreón
charlie_b_83@hotmail.com

José Luis Anzures García

Universidad Pedagógica Nacional Unidad Torreón
hanzures6529@gmail.com

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

Línea temática: 4. Prácticas de gestión escolar: recupera la documentación y el análisis de experiencias de comunidades de aprendizaje y profesionales, y el accountability educativo tendientes a la mejora del desempeño en las propias comunidades escolares.

Tipo de ponencia: Reporte parcial de investigación.



Resumen

El Consejo Técnico Escolar (CTE) se ha constituido desde la década de 1980 como el órgano colegiado donde se toman decisiones y se organiza el actuar escolar (SEP, 1982). Las modificaciones que ha sufrido la normatividad desde entonces intentan conservar el *statu quo* de este importante espacio, adaptándolo a las exigencias educativas de la actualidad.

Durante los ciclos escolares 2021-2022 y 2022-2023 se realizó una investigación de corte etnográfico que involucró a la supervisión, cuerpo directivo, docente y de asistencia educativa de una escuela secundaria en la comunidad de Nazareno, municipio de Cd. Lerdo, Durango. El propósito de esta investigación es averiguar qué sucede durante las sesiones de CTE en esta escuela.

Se emplearon diversos recursos etnográficos para recabar evidencias, como registros de campo, entrevistas a profundidad, grabación de las sesiones de CTE, cuestionando: ¿Qué temas se abordan? ¿Qué distracciones surgen? ¿Qué problemáticas presentan? ¿Qué éxitos alcanzan? ¿En qué se invierte el tiempo en el CTE?

Como hallazgos hasta el momento se tiene que el colectivo construye mediante sus prácticas un ritual en las sesiones de CTE, intentando elaborar un producto definido que no siempre resulta útil o aplicable, llámese Programa Escolar de Mejora Continua o programa analítico, llevándose solo por cumplir; ninguna autoridad externa supervisa ni revisa dicho cumplimiento, perpetuando este ritual que relega el papel del CTE a un mero trámite administrativo.

Palabras clave: Gestión Escolar, Consejos Escolares, Dirección Escolar, Planeación Institucional, Política Educativa.

Introducción

El Consejo Escolar surge en 1982, sustentado en el acuerdo 98 (SEP, 1982) para educación secundaria, con la intencionalidad de fungir como “auxiliar al director en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades educativas y problemas trascendentes del plantel”, mientras a la par mencionaba la indicación de reunirse al final de cada periodo de evaluación en un horario extraclase.

En la reforma del 2013, se incorpora la autonomía de gestión, involucrando a toda la comunidad educativa como la base para la transformación de la escuela, dejando toda la responsabilidad en todos los aspectos (infraestructura, material, administrativo) a los trámites que la escuela era capaz de realizar *per se*. En el acuerdo 15/10/17 se emiten los lineamientos para el funcionamiento del CTE, y llama a realizar “adecuaciones al marco jurídico para fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas”, buscando horizontalizar las relaciones al interior de las instituciones, y compartir la responsabilidad de las acciones del CTE y fomentar una cultura de rendición de cuentas.

En 2015, la Secretaría de Educación Pública (2015) propuso que los colectivos docentes elaboraran un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) que permitiera orientar, planear y materializar procesos de mejora de los planteles escolares. Las escuelas, en el ejercicio de su autonomía de gestión, debían establecer dicho programa tomando en cuenta diversos elementos, tales como: contexto, necesidades formativas, apoyo de las familias, historia de la propia escuela, etc.; con la intención de proporcionar al alumnado una educación de excelencia.

Para el mes de agosto de 2022, la SEP (2022) publica los documentos orientadores de la fase intensiva del CTE dentro de la política educativa del sexenio 2018-2024, haciendo énfasis en que es un documento flexible que puede enriquecerse con las experiencias y los conocimientos del personal directivo y docente. En dicha guía desdibuja la idea de la alimentación de un PEMC, y añade un elemento nuevo central, la Nueva Escuela Mexicana como parte de las temáticas a abordar, donde cada colectivo analiza en conjunto los planes y programas 2022, convirtiéndose en “Orientaciones para la Sesión Ordinaria de Consejo Técnico Escolar y el Taller Intensivo de Formación Continua para Docentes”, en el cual deja la responsabilidad al colectivo escolar de ir construyendo paulatinamente, desde un contexto histórico y geográfico propio, los programas analíticos, que se comenzarían a aplicar de manera escalonada en agosto de 2023, comenzando en primer grado de secundaria.

Si bien esta es la propuesta de la SEP, el interior de los colectivos está repleto de matices que pueden provocar que esto no siempre se lleve a cabo, lo cual se convierte en una motivación para averiguar qué es lo que realmente sucede durante las sesiones del Consejo Técnico Escolar,

¿Se planea el PEMC? ¿Qué temas se abordan? ¿Qué distracciones surgen? ¿Qué problemáticas presentan? ¿Qué éxitos alcanzan? Concretamente y, con la intención de alcanzar el propósito *Documentar qué sucede en el Consejo Técnico Escolar*, se plantea la siguiente interrogante como detonadora de la investigación *¿En qué se invierte el tiempo de las sesiones del CTE?*

Desarrollo

Contexto

La presente investigación se desarrolló durante los ciclos 2021-2022 y 2022-2023, en una Escuela Secundaria General rural en Villa Nazareno, municipio de Ciudad Lerdo, Durango; misma que en un turno matutino atiende alrededor de 440 alumnos, distribuidos en 13 grupos; además de 45 miembros en su personal escolar.

Enfoque teórico

Existen numerosos estudios que versan sobre la relevancia y el acontecer del CTE, enfocados a averiguar qué se hace y cómo se planea la perspectiva de este espacio desde un punto de vista de políticas educativas. Ezpeleta (1990) y Luna (2022) hablan del CTE como instrumento de poder que subordina el Consejo Técnico a la dirección. Arzola, González y Rangel (2021) etiquetó a las sesiones del CTE como un espacio de reflexión de problemáticas, entre las cuales Rubio (2017) destacó la displicencia y el aislamiento de los docentes, el rol de las autoridades instando por múltiples papelerías, mientras que Valdez (2015) y Carro y Arroyo (2017) encontraron que los miembros del CTE se preocupan más por cumplir la parte administrativa. Silas (2017) identificó al CTE como un mal necesario, debido a la plataforma de discusión y análisis como organización que ofrece, recomendando que los productos esperados y la elaboración de reportes se podría evitar o simplificar.

Metodología

Se utilizó una investigación etnográfica con la intención de profundizar en los aspectos del contexto, los procesos, los sujetos y sus interacciones; a juicio de Pulido (2003), favorece el estudio acerca de cualquier fenómeno relacionado con la organización escolar, ya que éstas y los procesos que en ellas acontecen son especialmente propicios para el quehacer etnográfico, y así poder enmarcarla dentro del paradigma cualitativo, abarcando los 6 rasgos que caracterizan a un estudio de esta naturaleza, según Eisner (1998): Estar enfocado en el lugar donde se desarrollan las reuniones de consejo; usar el yo como instrumento, ser sensible para pervivir el contexto de la investigación, tomar en cuenta que los rasgos no llevan una etiqueta, no se anuncian evidentemente, para lo cual el investigador observa lo que tiene ante sí tomando alguna estructura de referencia -lineamientos para el funcionamiento de los Consejos Técnicos

Escolares, las orientaciones para las sesiones, el Taller Intensivo de Formación Continua para Docentes, el PEMC, la agenda del día generada por la autoridad local o escolar- y algún conjunto de intenciones- indagar qué pasa en dichas reuniones; tener carácter interpretativo, ¿Qué espero encontrar como investigador? ¿Confirmar mis suposiciones? ¿Refutarlas? ¿Qué motiva a los profesores a actuar proactiva o displicentemente durante el CTE? ¿Qué actitudes toman?; uso de lenguaje expresivo y la presencia de voz en el texto, yo como narrador, actor y autor de esta investigación plasmé mi experiencia como director desde la visión, experiencia y acción de otros, sistematizando la evidencia recabada; atención a lo concreto, definiendo los patrones a observar, como aquellos de comportamiento (actitudes, formas de participación), otros de temporalidad (estructura definida, seguimiento, inversión de tiempo) o distractores. Se sitúa en la dimensión de análisis política e institucional (Bertely, 2000), ya que se interpretaron procesos no pedagógicos que intervienen en la configuración de la cultura escolar. No se buscó medir los resultados del Consejo, sino retratar la realidad de lo que ocurrió durante las sesiones; Criterios para juzgar los éxitos: se emplean formas múltiples de evidencia -entrevistas reiteradas, bitácoras, grabaciones, mensajes, reportes, publicaciones.

Se abordó el trabajo etnográfico bajo la subcategoría autoetnográfica (Scribano y de Sena, Citados en Maturana, 2015, pp. 200-201) en la cual el investigador tiene el privilegio y la responsabilidad de ser sujeto y objeto. La conexión es tan fuerte que en mis hombros cae la responsabilidad del espacio, aun así, se tomó distancia de la función directiva, retratando la realidad sin la máscara del involucramiento, pero jamás dejando de reconocer mi implicación en el objeto de estudio, y que los hallazgos pudieron no ser de mi agrado. Se realizaron observaciones sistematizadas de las sesiones de la fase intensiva y ordinaria del Consejo Técnico Escolar durante los ciclos escolares 2021-2022 y 2022-2023, recabando la información en forma de diario de campo, bitácora del consejo y grabaciones de las sesiones. Se realizaron entrevistas a profundidad de corte etnográfico a distintas instancias jerárquicas: un supervisor; cuerpo directivo escolar; docentes de español, matemáticas e inglés y el departamento de prefectura.

De la información obtenida en las entrevistas, grabaciones de las sesiones y bitácoras escritas, para construir los registros ampliados, se optó por seguir la estructura de Bertely (2000), incluyendo las siguientes características formales: encabezado, el cual cuenta con datos de identificación del tipo de registro, la fecha del registro, datos del entrevistado si es el caso, codificados con clave con la finalidad de proteger su identidad, iniciales de la escuela, lugar del registro, temas abordados y encontrados en el registro, comentarios de apertura, captura en una tabla a 2 columnas: inscripción e interpretación; se registran posibles preguntas para profundización, registro de tiempo y resumen al final de cada registro; además de las siguientes características de contenido: categorías sociales y resumen de la información recabada.

Una vez teniendo los registros ampliados se segmentaron en categorías y subcategorías siguiendo la metodología según Gil (1994), con la intención de dividir los discursos en unidades de contenido, para realizar el proceso de reconstrucción de la realidad a través del texto etnográfico, encontrando 4 grandes categorías, denominadas:

Cronología del CTE: muestra la estructura general de la agenda en las sesiones del CTE, encontrando una similitud entre el acontecer de todas las reuniones, estableciendo momentos o fases;

Relevancia: Percepciones tanto del desempeño propio como de los compañeros y de las autoridades, respecto a la importancia que se da al CTE;

Participación: Aportaciones que se dan durante las sesiones, aquellas que contribuyen al desarrollo y las que podrían considerarse como distractores;

Seguimiento: Importancia que da el colectivo al seguimiento de las acciones establecidas en las sesiones del CTE, además de las áreas de oportunidad para lograr un seguimiento a cabalidad.

Hallazgos

Las sesiones de Consejo Técnico Escolar guardan una estructura semejante entre sí, construyendo un ritual de cada sesión, con la finalidad de elaborar un producto. Dos variables existen de este ritual, dependiendo del ciclo escolar del que se hable, Durante 2021-2022 se agotaba la agenda y se procedía a abordar temas locales, situación que cambió durante 2022-2023, ya que la adopción de una estructura de taller durante las sesiones ordinarias e intensivas fue acaparando una temática concerniente a la Nueva Escuela Mexicana. De toda esta ceremoniosidad, Valdez (2015) encontró que los directivos y maestros se preocupan más por cumplir con los productos de cada sesión que se solicitan en las guías, haciendo evidente un ritual: el director lee la guía, los maestros le apuran para llegar a los productos, se buscan estrategias para dejar evidencia de cumplimiento para después retirarse. En los últimos momentos de las sesiones, el personal se mostró inquieto y ansioso por salir, mermando la calidad de los productos, donde los docentes entregan formatos incompletos, o que “quedan de tarea”. La falta de seguimiento por la parte directiva no ayuda a la realización de instrumentos útiles.

El papel del PEMC fue relegado poco a poco, en la transición de los ciclos escolares 2021-2022 al 2022-2023, ante la transformación del CTE ya mencionada. En ninguna de las sesiones del Ciclo escolar 2022-2023 se abordó ni se publicó dicho programa, ni se hizo alusión a éste, privilegiando el conocimiento de los temas de la Nueva Escuela Mexicana, y el proceso del codiseño de los Planes y Programas 2022.

Las actitudes del personal docente se encuentran polarizadas, por un lado, existe un grupo de docentes que toman actitudes de hastío durante de la sesión y posterior a ella; a pesar de ello, se cuenta un grupo colegiado de apoyo para dirigir las actividades durante las sesiones. El director distribuye el trabajo a áreas responsables: la subdirección, coordinación académica, prefectura y trabajo social, quienes exponen y dirigen temas relevantes para sus áreas; en ocasiones la coordinación académica delega al cuerpo docente para que muestren información concentrada. Algunos de estos temas pueden etiquetarse como distractores, como reportes de faltas de maestros y cumplimiento en materia administrativo-académica,

los cuales no siempre fueron aceptados por los docentes, asuntos de corte sindical, entre otros. Rubio (2017), describió distractores que merman y distancian el verdadero valor y significado del CTE: instituciones encargadas del área educativa instando por múltiples papelerías; autoridades oficiales careciendo de autoridad académica, además de considerar el espacio del CTE como una carga; la percepción de algunos docentes como un espacio de relajación y no de compromiso, cayendo en la simulación, indiferencia y mediocridad. Dentro de estos “distractores” se cuentan los retrasos del personal, situaciones que derivan en ocasiones en rencillas que obligan a interrumpir la sesión por un momento y que, en ocasiones, al volver a su cauce, no genera el mismo impacto que tenía antes de la distracción, en el mismo tenor, García y Jáquez (2015) en su investigación encontraron que un aspecto que tiene relación directa con la fluidez de las sesiones de trabajo hace referencia a la necesidad de optimizar los tiempos. Valdez (2015) encontró que constantemente se presentan fuertes rencillas entre el colectivo, factor que obstaculiza seriamente el trabajo colegiado de los CTE, la supervisión de zona ha quedado fuera de este colegiado de personal que apoya el desarrollo de las sesiones del consejo; si bien habla de la importancia de visitar o saludar a la mayoría de los colectivos, se muestra ausente, y desconoce el progreso y la organización del colectivo; cuya rendición de cuentas se reduce al llenado de una plataforma estatal, donde se eligen de entre varias opciones la que mejor apariencia pueda dar.

La parte sindical interviene durante las sesiones del CTE, restando el tiempo de organización de asuntos académicos, esto para organizar eventos sociales, anunciar alguna suspensión por motivos sindicales, o solicitar alguna papelería o anunciar algún proceso a cargo de la delegación. La actividad sindical no se limita a esto, presionan a la coordinación académica para “maquillar” o simular el cumplimiento de los miembros del comité sindical, para que aparezcan como sujetos que cumplen con sus obligaciones académicas, aunque no lo sean en realidad. Existe permisividad por parte de la dirección al respecto, al ceder el espacio a los tiempos del sindicato y al permitir que se modifiquen las gráficas de rendición de cuentas.

El personal muestra descontento, con inquietud e inclusive toman posturas a la defensiva cuando sienten que son evidenciados en cuanto a su cumplimiento técnico pedagógico o en asistencia al trabajo; las ausencias y el incumplimiento del personal son problemáticas en la escuela incomprendidas por el personal; Valdez (2015) concuerda irónicamente en su investigación que siempre hay culpables de las deficiencias en el aprendizaje de los alumnos, pero nunca son los maestros los que asumen su parte de la responsabilidad. Existen comentarios de desaprovecho ante decisiones tomadas por la dirección escolar, mientras que la reacción de la dirección de la escuela es de indiferencia. Ezpeleta (1990) encontró que “los directores cultivan una relación unidireccional, de superior a subordinando, que sólo en casos excepcionales admite la discusión o la réplica no conflictivas. Un control individual que finca en las lealtades la seguridad laboral debilita de hecho al trabajo pedagógico como parámetro central en la definición de la carrera”. Mientras que las actividades realizadas recaigan en los directores, y que a estos se les siga imponiendo carga administrativa, la formalidad de los acuerdos generados, la ejecución y el seguimiento de las acciones planteadas seguirán en entredicho. Si bien el término “autonomía

de gestión” alude a una responsabilidad compartida, la realidad es que toda la responsabilidad de rendición de cuentas recae en el director de la escuela. Esta situación de responsabilidad pseudocompartida que subordina a todos los ejecutores a sujetarse a aquellos acuerdos que salen de la dirección y se ejecutan en la medida y calidad que este último pueda presionar (gestionar), se deriva en programas realizados y ejecutados a medias.

Existe carga adicional al desarrollo de contenidos, actividades que realiza el personal docente antes de las sesiones, encargadas por la dirección. Tal como lo encontró Ortega (2017) los docentes han aprendido que trabajar en el CTE representa un cúmulo mayor de trabajo en la entrega de papelería, todo lo contrario a lo que expone la SEP. El director encargando informes a los distintos departamentos, mismos que son publicados y sometidos al escrutinio público del personal escolar perteneciente al CTE, se encargan proyectos a desarrollar durante el siguiente mes y exponer su implementación para la siguiente sesión de CTE, el llenado de formatos de diagnóstico y seguimiento por parte de maestros, entre otros.

La mayor parte del tiempo transcurre en la exposición de reportes realizados con anterioridad, en la exposición de temas referente a la Nueva Escuela Mexicana y en el llenado de formatos con la finalidad de tener los productos esperados al término de cada sesión.

Existe interés e incertidumbre por parte del personal docente referente a la implementación del modelo educativo 2022, aun así, no han mostrado iniciativa por conocerlo de manera autodidacta, fuera de las sesiones, dejando el aprendizaje sobre este tema en manos de la parte directiva -o de algún docente responsable en el momento-. Se ha invertido gran cantidad de tiempo a este aspecto. Los docentes en repetidas ocasiones muestran las mismas interrogantes, inclinadas a preguntar la cantidad de contenidos, distribución del tiempo de clases y el tipo de actividades; esto se torna repetitivo, al tener el director que retomar lo mismo una y otra vez. Es de vital importancia en este aspecto que el personal docente conozca y reflexione los contenidos de este modelo *a priori*, para que se puedan revisar con mayor rapidez durante las sesiones del CTE. El desarrollo de estos temas ha corrido a cargo de personal docente comisionado para exponer, en conjunto con el director. El papel del cuerpo docente se relega a escuchar y a preguntar para aclarar sus dudas cuando el expositor les da la oportunidad de hacerlo; mostrando muchas veces apatía o aburrimiento al escuchar la información. Existe cierta resistencia a realizar actividades de codiseño de los nuevos Planes y Programas de estudio 2022, resultando irónico que mientras el personal docente desaprobaba los planes anteriores, refieran ahora que el nuevo plan de estudios “esté bien” y no “haga falta agregarle nada”. Se requiere ejercer algún tipo de presión por parte de los directivos para que este proceso adquiera formalidad y arroje productos útiles para los docentes y para la institución; se debe fomentar la autonomía de estos para poder conocer lo relacionado con la Nueva Escuela Mexicana, y continuar con la adaptación de su práctica a este modelo a partir del ciclo 2023-2024.

El seguimiento es el área de oportunidad para la institución, ya que, por diversos motivos, como la pandemia, falta de presión por la parte directiva o inclusive falta de establecimiento de responsables, generan que las actividades planificadas se lleven a cabo deficientemente o se

dejen de lado. Al respecto Sánchez y Martínez (2021) destacan la importancia de conformar un equipo de seguimiento interdisciplinario en que se desarrollen consensos, trabajo colegiado con sus integrantes y se avance en la consolidación académica del mismo, con la finalidad de apoyar y fortalecer el trabajo de los centros escolares y sus colectivos docentes. Al respecto del actuar de autoridades externas a la escuela, existe un desdén generalizado hacia los mensajes transmitidos por estas de parte del personal escolar en todos los niveles, atribuyéndolos como fuera de lugar, improductivos, pérdida de tiempo, demagogia de posturas alejadas a la realidad escolar.

Conclusiones parciales

La labor del director es factor de éxito o fracaso en las sesiones del CTE, la permisividad, la falta de seguimiento, el llenado de papeleo (formatos de codiseño, de estrategias, fichas, presentaciones) son tareas que ocupan gran cantidad de tiempo de las sesiones del consejo, pero estas no llegan a tener una consecución de sus objetivos si no tienen un seguimiento a cabalidad. Ahí es donde la responsabilidad del director como gestor cobra importancia, ya que depende de la presión que pueda ejercer el que se puedan generar productos provechosos para fortalecer el proyecto institucional.

Si bien se vivieron dos tipos de Consejos Técnicos Escolares durante los ciclos que duró la investigación (2021-2022, el cual estaba centrado en la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua; y el 2022-2023, enfocado en la Nueva Escuela Mexicana y en la elaboración del programa analítico para la escuela en cuestión), la labor de organización se encargó de mecanizar y asemejar los tipos de estructura por separado, esto quiere decir que entre cada ciclo se manejó una agenda similar, con una tendencia a mecanizar las sesiones, sin importar los documentos que rijan en el momento.

Existen irrupciones constantes, ajenas al Consejo Técnico Escolar, las cuales merman su efectividad: como es la presencia constante de la delegación sindical, abordando asuntos no escolares, lo que lleva en ocasiones a “cortar” el desarrollo de las actividades académicas abordadas en las sesiones; mientras que otro factor es la presencia, ya sea física o virtual, de autoridades externas, con discursos largos que el personal considera alejado de la realidad escolar, o que poco tienen que ver con ellos, y agotan gran cantidad de tiempo.

Es importante que la institución cuente con un cuerpo colegiado que apoye en la planificación, ejecución y seguimiento de todo el proceso que concierne al CTE, de ello depende un desarrollo puntual, cabal y exitoso de las sesiones.

A pesar de que se llena gran cantidad de formatos, la autoridad educativa al exterior de la escuela (supervisión, jefatura regional) muestra un trabajo de revisión nulo, dejando la responsabilidad nuevamente al director, perpetuando el ciclo de responsabilidad que gira en torno a él.

A modo de reflexión final, el presente trabajo de investigación no pretendió servir de guía, ni marcar pautas respecto al “deber ser” de conducción o de ejecución del CTE. Se consideró que el

Consejo Técnico Escolar es la instancia encargada de concretar las políticas públicas nacionales en las instituciones educativas, por lo cual es de suma importancia generar conocimiento que permita conocer la ejecución real de dichas políticas. Mostrar la diferencia entre lo plasmado, lo solicitado en documentos oficiales y discursos de autoridades contra la manera en que se toman dichos discursos y lo que realmente se aterriza en acciones (y reacciones del personal), en la escuela en cuestión.

Referencias

- Arzola Franco, D., González Ortiz, A. y Rangel Ledezma, Y. (2021). El Consejo Técnico Escolar Como Espacio de Diálogo y Consenso, la Dialéctica entre la Norma y las Necesidades de los Centros Educativos. *XVI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v16/doc/2465.pdf>
- Bertely Busquets, M. (2000). Conociendo Nuestras Escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar. *Colección Maestros y enseñanzas*.
- Carro Olvera, A. y Arroyo Muñoz, L. (2017). Evaluación y Seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares. *XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1716.pdf>
- Eisner, W (1998). *El Ojo Ilustrado. Indagación Cualitativa y Mejora de La Práctica Educativa* (pp. 8-15). Barcelona, Paidós.
- Ezpeleta, J. (1990). El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13-33. Recuperado de: https://www.cee.edu.mx/rlee/revista/r1981_1990/r_texto/t_1990_4_02.pdf
- García Hernández, E. y Jaquez Villalobos, M. (2015). Aprendizajes Derivados del Seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. Ciclo Escolar 2013-2014. *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v13/doc/0729.pdf>
- Gil Flores, J. (1994). *Aproximación interpretativa al contenido de la información textual en Análisis de datos cualitativos*. Recuperado de: https://upntorreón.mx/moodle/pluginfile.php/1167/mod_resource/content/5/4_GIL_FLORES_PARTE_1.pdf
- Luna Guzmán, Alejandra. (2022). El Consejo Técnico Escolar hacia la construcción de una educación pertinente. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27(94) Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662022000300855&script=sci_arttext&tlng=es
- Maturana Moreno, G. A. y Garzón Daza, C. (2015). La etnografía en el ámbito educativo: una alternativa metodológica de investigación al servicio docente. *Revista de Educación y Desarrollo Social*, 9(2), 192-205. Recuperado de: <https://upntorreón.mx/moodle/mod/resource/view.php?id=720>

- Ortega Muñoz, M. (2017). Aprendizajes en Consejo Técnico Escolar: voces docentes hacia una efectiva gestión educativa. *XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2771.pdf>
- Pulido Moyano, R. (2003). *Una visión sobre la etnografía educativa a través del caso de unos alumnos del etnógrafo que sustituía a la maestra*. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/3520/b15761794.pdf?sequence=1>
- Rubio Barajas, N. (2017). Discurso y Realidad en los Consejos Técnicos Escolares. *XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1081.pdf>
- Sánchez Díaz, M., Ramírez Delgado, M. y Peña Rivera, M. (2021). Seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares Como Estrategia Para Impulsar la Mejora de los Aprendizajes de los Alumnos. *XVI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v16/doc/1333.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (1982). *Acuerdo 98. Acuerdo por el que se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria*, Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4784666&fecha=07/12/1982
- Secretaría de Educación Pública. (2015). *Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua*. Recuperado de: <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- Silas Casillas, M. (2017). La práctica de la autonomía de gestión desde los actores del Consejo Técnico Escolar. *XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1222.pdf>
- Valdez Jiménez, I. (2015). Los Consejos Técnicos Escolares. Entre la Perspectiva y la Realidad. *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v13/doc/1684.pdf>