



ISSN: 2448-6574

## **Seguimiento y evaluación a los Consejos Técnicos Escolares en la educación básica de Tlaxcala**

**Adriana Carro Olvera**  
acarroo1@yahoo.com.mx

**Norma Angélica Hernández Sánchez**  
angy-moma@hotmail.com

**Andrea Flores Valtierra**  
andy\_valtierra@hotmail.com

### **Resumen**

El documento expone los avances y reflexiones relacionadas al seguimiento y evaluación de los Consejos Técnicos Escolares del estado de Tlaxcala en el marco de garantizar como instancia colegiada que los alumnos que asisten a la escuela ejerzan su derecho a una educación inclusiva. Con una propuesta de investigación-acción participativa se estructuró el estudio conforme a una propuesta de intervención pedagógica para el ciclo escolar 2015-2016 en 237 consejos técnicos de los 1309 que existen en el estado. Los resultados identifican a la planeación escolar, el trabajo colaborativo, la asesoría técnico pedagógica y el liderazgo directivo y de supervisión como ámbitos pendientes de consolidar.

**Palabras claves:** Los Consejos Técnicos Escolares, gestión educativa, política educativa y educación básica.

### **Planteamiento del problema**

En un contexto como México, los diferentes indicadores del sistema educativo nos llevan a una realidad que nos hace ver no sólo lo injusto que resulta “dejar en el camino” a niños y niñas, sino lo preocupante que es desde el punto de vista social arriesgarse en un proceso de exclusión educativa. El análisis desde la perspectiva educativa adquiere relevancia si consideramos que durante el periodo formativo se visibilizan procesos de vulnerabilidad social e institucional (Contreras, 2009) y (González y Villagómez 2006).

Actualmente 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, 2014b). El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, menciona en su segunda y tercera meta nacional -de las cinco establecidas- lograr un México Incluyente y un México con Educación de Calidad; ambas articulan como objetivo que en el país



ISSN: 2448-6574

se disminuyan las brechas de desigualdad y que se promueva la más amplia participación social como factor de cohesión y ciudadanía (DOF, 2013b).

Para lograrlo la Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Básica instituye una serie de orientaciones educativas traducidas en una nueva organización escolar; es así como desde el ciclo escolar 2013-2014 se fortalece el trabajo de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) como órganos colegiados reconocidos bajo el principio de la autonomía de gestión. (SEP, 2013b).

### **Justificación**

Los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (SEP, 2013b), se sustentan en el 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.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018, en el apartado VI.3. México con Educación de Calidad, establece como líneas de acción: estimular el desarrollo profesional de los maestros y en el aprendizaje de los alumnos. El acuerdo número 717 (SEP, 2014b) 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.

Bajo esta lógica de gestión educativa, a partir de 2016 la SEP retoma dentro de las prioridades educativas *La Escuela al Centro*, dicho plan establece seis líneas de acción: 1. Nueva organización de la escuela con menos burocracia, 2. Asignación de recursos propios para fortalecer su autonomía de gestión, 3. Fortalecimiento a los Consejos Técnicos, 4. Participación social activa a través de los Consejos Escolares de Participación Social, 5. Mejor uso del tiempo en la jornada escolar, y 6. Escuela de verano. Los elementos normativos actuales permiten reconocer la visión actual del trabajo en la educación básica: la escuela es el centro de la tarea educativa, dando un protagonismo a los Consejos Técnicos Escolares como espacio donde el colectivo docente toma las decisiones para la mejora.



ISSN: 2448-6574

## Fundamentación teórica

### *El estudio de los Consejos Técnicos Escolares*

Los Consejos Técnicos Escolares tienen 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, 2013a). 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. Barraza y Guzmán (2002) y Loera y Hernández (2007), lo definen como el colectivo que genera y realiza logros en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma periódica y prolongada en los alumnos. 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.

Cruz (2007), por un lado describe los elementos de la ritualidad de los consejos exponiendo un contexto de significados culturales específicos ante la posibilidad de comprender el funcionamiento cotidiano de la escuela y sus condiciones para intentar cambiarla; y por otro Estrada (2012), explica su funcionamiento en relación con la eficacia, pues las actividades que emergen de él, delinear la vida académica de las escuelas aclarando la solución de problemas y



ISSN: 2448-6574

la organización de cada institución. La aportación de Cordero y Navarro (2015) y Valdez (2015), permiten mirarlo como el lugar estratégico para el fortalecimiento de la gestión.

La Secretaría de Educación Pública los define como el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión (SEP, 2013b). 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).

### **Objetivo**

El objetivo de la investigación consistió en identificar el funcionamiento de los consejos técnicos en el marco de garantizar y consolidar como instancia colegiada que los alumnos pueda ejercer su derecho a una educación inclusiva y de calidad. Lograr disminuir el rezago en los indicadores educativos desfavorables en la entidad es una tarea institucional prioritaria.

### **Metodología**

El referente metodológico del estudio encuentra su mayor sustento en lo que en educación se conoce como la *Investigación-Acción Participativa*, la cual ha destacado en las últimas décadas como una adecuada estrategia que contribuye al desarrollo profesional y facilita las innovaciones educativas con un impacto directo en los centros escolares. Sin embargo, también son considerados los *referentes documentales*; específicamente como fase exploratoria en la recopilación de los datos e indicadores de los informes institucionales y los *referentes cuantitativos*; interactuando así el enfoque cualitativo-interpretativo y el cuantitativo-descriptivo (Cortés y García, 2003). La investigación acción ha sido definida por Elliot (2010), como el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella, pretende proporcionar materiales para el desarrollo del juicio práctico de los actores en situaciones problemáticas.

A partir del anterior referente la investigación estableció la realización de una *propuesta de seguimiento con intervención pedagógica*, la cual, consistió en desarrollar por parte de los actores educativos involucrados (autoridades educativas locales, supervisores y asesores técnicos pedagógicos de cada una de las mesas técnicas de las áreas y niveles educativos) un diagnóstico para la intervención del seguimiento y evaluación a los CTE y CTZ para el ciclo



ISSN: 2448-6574

escolar 2015-2016 desde una perspectiva analítica, reflexiva y de retroalimentación constante. Cada uno de ellos representó una función en la intervención, dando origen a una Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos, la creación de la figura del Observador Participativo Colaborativo y el fortalecimiento pedagógico del Consejo Técnico Estatal.

Se consideraron para la investigación a 56 Consejos Técnicos de Zona y 181 Consejos Técnicos Escolares (237 en total) de los 1309 que existen en el Estado de Tlaxcala en el ciclo escolar 2015-2016. Las figuras representativas de la propuesta establecieron para el seguimiento la aplicación de un instrumento de escala Likert con 27 indicadores y 4 unidades de análisis: I. La organización de los Consejos Técnicos; II. El colectivo escolar; III. Liderazgo del director; y, IV. Procesos de la Ruta de Mejora (ver tabla No. 1). Las unidades de análisis se establecieron con base en la naturaleza, condición y lineamientos para la organización y funcionamientos de los consejos de la actual política educativa (SEP, 2013b).

**Tabla No. 1. Componentes de análisis.**

Unidades de análisis	Indicadores
<b>I. La organización del Consejo Técnico Escolar</b>	1. Cumplimiento de horario.
<b>II. El colectivo escolar</b>	2. Asistencia docente. 1. Ambiente de trabajo (respeto, confianza y compañerismo). 2. Participación y disposición. 3. Análisis y reflexión de resultados escolares. 4. Retroalimentación y enriquecimiento de la práctica docente. 5. Argumentación académica de los resultados. 6. Trabajo colaborativo en la toma de decisiones.
<b>III. Liderazgo del director</b>	1. Gestión de las actividades del CTE. 2. Coordinación apropiada en el seguimiento de la Ruta de Mejora. 3. Promoción al seguimiento de las Estrategias Globales de Mejora Escolar. 4. Coordinación de acciones para alumnos en situación de riesgo. 5. Promoción a la reflexión colectiva de lo expuesto por los miembros. 6. Identificación y coordinación de aspectos prioritarios de la escuela. 7. Fomento a la participación, diálogo y toma de decisiones colectivas.
<b>IV. Procesos de la Ruta de Mejora</b>	1. Planteamiento y seguimiento de objetivos. 2. Análisis y reflexión del impacto de los aprendizajes. 3. Diagnóstico de factores de riesgo y exclusión escolar. 4. Análisis de los avances y acciones de la Ruta de Mejora Escolar. 5. Flexibilidad para la incorporación de acciones en la Ruta de Mejora Escolar. 6. Consideración de las Prioridades Educativas del Sistema Básico de Mejora Escolar. 7. Implementación de estrategias diferenciadas de inclusión y equidad. 8. Implementación de estrategias diferenciadas para atender alumnos en riesgo escolar. 9. Seguimiento de los acuerdos (resultados, tiempos y responsables). 10. Registro de acuerdos en bitácora para seguimiento. 11. Planeación, implementación y seguimiento a la Estrategia Global de Mejora Escolar. 12. Delimitación de las acciones (claramente articuladas) de la Estrategia Global de Mejora Escolar con la Ruta de Mejora.

Fuente: Elaboración propia



ISSN: 2448-6574

Para el análisis e interpretación del instrumento se fueron constituyendo los promedios de los indicadores de manera acumulativa por cada sesión de consejo hasta llegar a la sexta sesión de las ocho que prevé realizar el calendario del ciclo escolar 2015-2016. Esto nos permite valorar el comportamiento y los resultados de la propuesta de intervención a la mayor parte del ciclo escolar.

## Resultados

Los resultados exponen la condición actual del funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares por unidad de análisis e indicadores (ver tabla No. 2).

**Tabla No. 2. Resultados del seguimiento a los consejos por unidades de análisis  
Ciclo escolar 2015-2016**

I. Organización	II. Colectivo escolar	III. Liderazgo del director	IV. Procesos de la Ruta de Mejora.
<b>1. Educación Inicial</b>			
El 90% de personal cumple con el horario y asistencia a las sesiones de consejo.	-Existe un ambiente de respeto, se participan con interés. Sin embargo un 20% de los docentes no se integra fácilmente. -La mayoría de los docentes argumenta resultados, pero se requieren elementos para emitir juicios sustentados.	-El 100% de consejos realiza seguimiento a su Ruta de Mejora Escolar (RME) a través de la bitácora. -Un 81% de directivos considera los aspectos prioritarios para atender. -Se logra en un 80% que el colectivo llegue a acuerdos.	- El 85% da seguimiento a ellos. -El 100% de docentes aplicó el diagnóstico de aprendizaje. -El 71% de las escuelas presentan en las acciones de la RME. -El 50% de los consejos es flexible para incorporar nuevas acciones.
<b>2. Educación Preescolar USET</b>			
Existe un cumplimiento en el horario de 89% y la asistencia de un 97%.	-Un 13% de docentes muestra poca participación en el consejo y un 11% no realizan alguna argumentación en sus propuestas. -El 88% toma decisiones en colectivo de las actividades que realizan para fortalecer su práctica docente.	-El 100% de directoras coordinan y gestionan actividades del consejo. El 11% no realiza adecuaciones a la RME. El 92% elaboraron Estrategias Globales de Mejora (EGME), sin la implementación. -El 45% de consejos coordinan acciones con USAER para alumnos en situación de riesgo. Un 23% de los colectivos docentes no se involucra en la reflexión colectiva.	-El 89% analiza y reflexiona sobre el impacto de los aprendizajes en los alumnos. -El 100% de consejos implementan estrategias de inclusión y equidad y el 45% implementan acciones con las USAER para atender alumnos en riesgo escolar. El 12% no da seguimiento y análisis de objetivos de la RME. -El 100% de los consejos planea e implementa la EGME, pero falta delimitar las acciones.
<b>3. Educación Preescolar SEPE</b>			
- El 100% de los consejos cumple con el horario y 91% con la asistencia.	-El 84% del colectivo muestra un ambiente de trabajo, respeto, confianza y compañerismo.	-El 100% cumple con el seguimiento de la RME y de las EGME Pero un 80% identifica y coordina los aspectos prioritarios de la escuela.	-El 70% se percibe el avance y las acciones de la RME. Existe flexibilidad en un 80% de los colectivos para incorporar acciones en la RME.



ISSN: 2448-6574

	-EL 77% del colectivo participa en el consejo y el 80% realiza análisis y reflexión de la sesión.		-Se implementan estrategias en un 80% para atender a alumnos en riesgo escolar.
<b>4. Educación Primaria USET</b>			
- El 79% de los colectivos cumplió con la puntualidad, asistencia y permanencia en las sesiones.	-El 82% de los colectivos mantuvo un ambiente colaborativo durante las sesiones. -El 63% de los consejos manifiesta el tomar decisiones en colectivo.	-El 84% de los directivos trabajan en colegiado durante las sesiones y promociona el seguimiento de la RME y de las EGME.	-Un 19% de consejos carece de un planteamiento de objetivos y del seguimiento al impacto de sus acciones. -El 70% de los colectivos, propone e implementa iniciativas pedagógicas para enfrentar los desafíos de la escuela. Pero un 29% presenta no propone estrategias pedagógicas.
<b>5. Educación Primaria SEPE</b>			
-El 93% de los consejos cumple con el horario y 92% con la asistencia.	-El 94% trabaja en un ambiente de respeto. -El 18% de los docentes no desarrolla las actividades planeadas. -75% de los docentes asumen actividades reflexivas. -El 19% de los docentes aún les falta manifestar compromiso para el desarrollo de las actividades.	-El 79% de directores coordina el seguimiento de la RME. Mientras que el 19% cumple solo como requisito el seguimiento de la RME y de las EGME. -El 78% del colectivo reflexiona y analiza de manera colectiva lo expuesto. -Un 79% de los directores involucra a los miembros en la participación, el diálogo y la toma de decisiones.	-El 81% planea y da seguimiento a los objetivos de la RME. -Un 23% aún no aplican acciones en su RME. -Un 20% carece de acciones para dar seguimiento a la RME.
<b>6. Educación Indígena</b>			
-Un 88% cumple con el horario y un 90% con la asistencia.	-En un 80% el ambiente de trabajo es de respeto y colaboración.	-El 95% de los supervisores y directores coordinan los consejos. -El 30% falta fomentar acciones en pro de alumnos en riesgo escolar. -Al 25% no prioriza aspectos de su zona escolar y escuela.	-Un 85% de los colectivos escolares realizaron su diagnóstico. -El 90% elaboró su RME, pero solo el 60% estableció de manera congruente sus objetivos, metas y acciones.
<b>7. Educación Especial USET-SEPE</b>			
-En 85.4% consejos se cumple con el horario y el 80.6% con la asistencia. Pero solo el 80% permanece durante toda la sesión.	-El 88% muestra disposición y participación. -Un 82% de los docentes cumplieron con trabajos previos solicitados por el director. -En un 88% se hizo necesario realizar adecuaciones a las guías debido a las necesidades del nivel.	-El 70% de los consejos plantean estrategias para reducir el rezago escolar. -Al inicio del ciclo solo el 60% de los consejos fomentaban acciones para favorecer la convivencia, actualmente se tiene un promedio de 82.6%. -El 88% da seguimiento a las iniciativas pedagógicas para alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE).	-El 74% de las actividades contribuyen al logro de las metas de la RME. El 82% de los consejos plantean actividades a favor del aprendizaje de alumnos con NEE. -El 80% cumple con la normalidad mínima. En el 78% identifican situaciones específicas de mejora. -El 82% desarrollan estrategias de mejora.
<b>8. Secundarias Generales</b>			
-Un 93% en las zonas y 89% en escuelas se cumple con el horario. En un 87% se cumple con la asistencia.	-El 95% del colectivo muestra un buen ambiente de trabajo. -El 80% de los docentes reflexionan sobre los resultados escolares	-El 86% fomenta la participación del colectivo, el dialogo y la toma de decisiones. -En un 84% se logran determinar las acciones para	-El 82% realiza un planteamiento y seguimiento de los objetivos de la RME. -Un 83% analiza y reflexiona los impactos de los aprendizajes. -Un 80% reconoce los factores de riesgo escolar.



ISSN: 2448-6574

	-Se observa en un 79% trabajo colaborativo referente a la toma de decisiones.	alumnos que se encuentran en riesgo escolar.	-El 79% de consejos articula la EGME con la RME.
<b>9. Secundarias Técnicas</b>			
En un 80% se cumple con la asistencia, puntualidad y permanencia.	-El 81% de los consejos unifica criterios y elige estrategias comunes. -El 85% presenta un ambiente favorable con la participación y disposición al trabajo. -El 87% realiza argumentación académica de los resultados escolares.	-El 77% coordina acciones para atender alumnos en situación de riesgo. -El 83% promueve el seguimiento de la EGME. El 92% de los directivos involucra a todos los miembros del consejo en la participación y la toma de decisiones.	-El 79% analiza los avances y acciones de la RME. - El 77% delimita las acciones articuladas de la EGME con la RME. -El 84% analiza y reflexiona el impacto de los aprendizajes. -El 89% realiza planeación, implementación y seguimiento a la EGME.
<b>10. Telesecundarias USET</b>			
-Se tiene un 73% de puntualidad y un 84% de asistencia.	-El 74% muestra un ambiente de respeto, confianza y compañerismo. -Solo el 58% del colectivo participa y muestra disposición. El 49% del colectivo analiza y reflexiona los resultados escolares. -El 47% retroalimenta la práctica docente. -En 50% se trabaja de manera colaborativa en la toma de decisiones.	-El 47% coordina apropiadamente el seguimiento de la RME. -El 44% identifica y coordina aspectos prioritarios de la escuela. -En un 51% los directivos fomentan la participación, diálogo y toma de decisiones. -Un 35% da seguimiento a las EGME. -Solo el 34% coordina acciones para alumnos en situación de riesgo.	-EL 42% del colectivo analiza y reflexiona el impacto de los aprendizajes. -Solo un 27% del colectivo escolar realiza estrategias diferenciadas de inclusión y equidad. -El 50% del colectivo docente analiza los avances y acciones de la RME. -El 35% del colectivo escolar implementa estrategias diferenciadas para atender alumnos en riesgo escolar. -El 32% realiza la implementación y seguimiento de la EGMEr.
<b>11. Telesecundarias SEPE</b>			
-En un 93% se cumple con el horario establecido y el 86% de la asistencia.	-El 77% trabaja en un ambiente de respeto compañerismo y confianza. -El 70% muestra disposición hacia el trabajo. Un 30% aún requiere de sensibilización para el trabajo colaborativo. -El 83% de los colectivos retroalimenta y enriquece la práctica docente. Solo el 60% analiza y reflexiona los resultados escolares.	-El 93% de directivos gestiona las actividades. -El 97% da seguimiento a la Ruta y EGME. -El 83% de directivos reflexiona sobre lo externado por el colectivo docente. -El 87% identifica y coordina acciones de mejora. -Solo el 60% fomenta la participación efectiva y el diálogo.	-El 86% planteó sus objetivos a inicio de ciclo escolar y les da seguimiento. -El 97% analiza los procesos de enseñanza-aprendizaje. -Solo el 60% identificó los factores de riesgo escolar. -El 93% analiza los avances en las acciones implementadas en la RME.

Fuente: Elaboración de los informes de los Observadores Participativos Colaborativos USET-SEPE. Dirección de Educación Básica ciclo escolar 2015-2016.

La propuesta pedagógica del proceso de diagnóstico, seguimiento y retroalimentación de los CTE y CTZ permitió identificar que el objetivo principal con el que nacieron, el cual es convertir los centros escolares en organizaciones capaces de incidir de manera significativa sobre el resultado final del proceso escolar y que el desarrollo del mismo deriva del propio personal de la escuela, a tres años de establecida la política educativa de fortalecimiento de la autonomía de gestión institucional y de inclusión y equidad educativa, se encuentran más pendientes que



ISSN: 2448-6574

impactos. Los registros analizados de las observaciones de los observadores participativos y la sistematización del grupo de investigación, permiten realizar una serie de inferencias que pueden explicar algunas de las causas.

1. Falta de orientación pedagógica en los criterios establecidos como lineamientos generales de la política educativa.
2. Políticas educativas sin visión de largo plazo.
3. La dinámica de trabajo en los CTE y CTZ es relativamente pasiva ya que esperan regularmente las instrucciones de la parte administrativa central.
4. Carencia de convicción por parte de algunos docentes para la Ruta de Mejora. Situación que conduce a no atender a los estudiantes en situación de exclusión.
5. Dependencia a una guía de sesión de consejo establecida por el área central como trámite administrativo, y no como un documento orientador flexible.
6. Falta de estrategias de evaluación de impacto en la Ruta de Mejora y Estrategia Global que identifique problemáticas específica a atender.
7. El observador participativo es visto aún como agente externo que como personal de apoyo para una correcta implementación de la Ruta de Mejora y Estrategia Global.

## **Conclusiones**

La propuesta de intervención tuvo como propósito inicial, generar las condiciones institucionales y de recursos humanos para implementar desde la administración figuras y actores que identificaran el funcionamiento de los consejos y su impacto desde un análisis de la investigación acción participativa. Los Consejos Técnicos Escolares y de Zona como instancias protagónicas de atención a las prioridades del Sistema Básico de Mejora Escolar en el logro de los aprendizajes y atención oportuna a los alumnos en condición de riesgo siguen intentando consolidarse.

En el ciclo escolar 2015-2016 se percibe todavía un prevaeciente comportamiento individual entre el colectivo. La Ruta de Mejora en diversas etapas de análisis es aún un documento administrativo para control de la autoridad, que si bien se ha avanzado en identificar las necesidades del plantel y la delimitación de acciones aún se requiere de estrategias para que el docente pueda analizar el impacto de las mismas. Los datos refieren que aún falta una orientación clara para la elaboración de la Estrategia Global de Mejora Escolar.



ISSN: 2448-6574

A pesar de que las cifras de asistencia no son las óptimas, los docentes obtienen un mayor porcentaje en el cumplimiento de estos aspectos que en las actividades reflexivas o argumentativas, lo cual implica que se preocupan más por los aspectos instrumentales que por los sustantivos. Situación que dificulta el cumplimiento de las metas de la Ruta de Mejora. Una de las principales problemáticas, es la falta de procesos metodológicos y pedagógicos en los CTE relacionados con la planeación escolar y el liderazgo que permitan consolidar la toma de decisiones como colectivo. En los subsistemas de educación especial e indígena por la función que desempeñan, al atender alumnos y alumnas en situación de vulnerabilidad, requieren de apoyos técnicos y materiales pedagógicos que apoyen a los Consejos Técnicos Escolares.

La propuesta de intervención logró unificar los criterios y esfuerzos de los actores involucrados, así como iniciar con procesos de seguimiento y retroalimentación pedagógica que permitió por una parte a los diferentes niveles educativos que analizarán la condición de sus consejos en contextos de vulnerabilidad educativa, para en su caso establecer acciones de atención oportuna que eviten la deserción y reprobación escolar.

## Referencias

- Ahuamada, L. (2015), *El CT y la profesionalización de la práctica docente en la Telesecundaria 6166*, Profesor José Meraz, Instituto Chihuahuense de Estudios de Posgrado. México.
- Barraza L. y Guzmán A. (2002), El trabajo colegiado en la práctica educativa de los formadores de docentes. *Revista Acoyauh*. 44, Año XIV.
- Bonilla, O. (2013), *Gestión escolar en México*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/20275716/Bonilla-Oralia-Gestion-Escolar-en-Mexico-1-Algunos-Aprendizajes-Sep08#scribd>
- Bracho, T. (2009), *Innovación en la política educativa. Escuelas de calidad*. México, Flacso.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014), *Índices de pobreza en México*. México. CONEVAL.
- Contreras, E. (2009), "Marginalidad, pobreza y exclusión en América Latina. Continuidades y rupturas entre los años sesenta y los albores del siglo XXI", en Rodríguez, F. (coord.), *Pobreza y Geografía*, IIEc-UNAM, CRIM-UNAM, México.
- Cordero, G. y Navarro, C. (2015), "La toma de decisiones en el CTE: el camino hacia la autonomía de la gestión", Conferencia presentada en el *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Chihuahua, México, COMIE.
- Cortés, G. y García, S. (2003), *Investigación documental*, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivomanía.
- Cruz, F. (2007), "El Consejo Técnico Escolar como ritual en la escuela secundaria". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12() 841-865. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003403>



ISSN: 2448-6574

Diario Oficial de la Federación (2013a), *Decreto por el que se reforman los artículos 3º y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México.

\_\_\_\_\_ (2013b), *Plan Nacional de desarrollo 2013-2018*.

\_\_\_\_\_ (2014c), *Acuerdo No. 717*.

Elliot, J. (2010), *La investigación – acción en educación*, Ediciones Morata, sexta edición, Madrid,

Estrada, A. (2012), *El funcionamiento del consejo técnico, su tipología y su relación con la eficacia de estudios de posgrado*. Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado, México.

Ezpeleta, J. (2000), “El consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana”. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, México, SEP.

Fierro, C. y Rojo, S. (1994), “El consejo técnico, un encuentro de maestros”. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, México, SEP.

González, M. y Villagómez (2006), “Espirales de desventajas: pobreza, ciclo vital y aislamiento social”, en Saraví, Gonzalo, *De la pobreza a la exclusión*, México, CIESAS y Prometeo, Buenos Aires.

Loera, A. y Hernández, L. (2007), “Cambios en la práctica pedagógica del programa de escuelas de calidad”. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. México.

Secretaría de Educación Pública (2013a), *Programa Sectorial de Educación*, México.

\_\_\_\_\_ (2013b), *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. México.

\_\_\_\_\_ (2014a), *Ley General de Educación*, Última reforma del 2005. México.

\_\_\_\_\_ (2014b), *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México.

\_\_\_\_\_ (2015), *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*, México.

Valdez, I. (2015), *Los Consejos Técnicos Escolares, entre las perspectivas y la realidad*. Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua. México.