



## **Los Consejos Técnicos Escolares, una perspectiva grupal. Una propuesta desde Roger Mucchielli.**

**Pamela Victoria Vega Gómez**

*Centro de Investigación Educativa – UATx*

*vicvegagomez@gmail.com*

**Mariela Sonia Jiménez Vásquez**

*Centro de Investigación Educativa – UATx*

*msjimenez06@hotmail.com*

**Área temática:** e.) Práctica curricular: Docentes y alumnos, los actores del currículo

---

### **a) Planteamientos conceptuales para fundamentar nuevos problemas de investigación**

---

#### **Resumen**

Esta ponencia expone las aportaciones de Roger Mucchielli al estudio de los grupos y su vinculación con dos técnicas para la recolección de datos: la observación y la sociometría para analizar las interacciones grupales que ocurren en el Consejo Técnico Escolar. La dinámica grupal en los Consejos Técnicos Escolares (CTE) desempeña un rol clave en la interacción docente, promoviendo el diálogo horizontal, el intercambio pedagógico y la construcción colaborativa del conocimiento. En el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), estos espacios adquieren relevancia al vincular las prácticas educativas con contextos socioculturales específicos. Las relaciones docentes, vistas desde la dinámica grupal, impactan directamente en la cohesión, cooperación y clima escolar. No obstante, la ausencia de técnicas adecuadas puede generar conflictos, afectando la calidad educativa. La observación sistemática y los estudios sociométricos emergen como metodologías esenciales, permitiendo analizar profundamente las interacciones docentes para fortalecer los vínculos grupales, detectar desafíos y potenciar la convivencia profesional dentro de los CTE, fomentando un modelo educativo integral basado en la inclusión y la colaboración efectiva.



**Palabras clave:** Dinámica grupal, Consejos Técnicos Escolares, relaciones docentes, observación, sociometría.

### Justificación

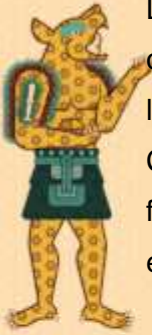
La dinámica grupal dentro de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) desempeña un papel fundamental en la interacción entre docentes. En estos espacios puede constituirse en una vía poderosa para impulsar la práctica pedagógica, el intercambio de buenas prácticas y la construcción colectiva del conocimiento. De esta forma, aún persisten dudas sobre los factores que favorecen o dificultan esta colaboración entre pares, lo que impide aprovechar todo el potencial transformador de estos encuentros.

En este contexto, la propuesta de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) adquiere una relevancia particular, ya que enfatiza el trabajo colaborativo, la inclusión y la transformación de la práctica docente como ejes centrales de su planteamiento. Bajo esta lógica, los CTE deberían operar como espacios de diálogo horizontal, reflexión crítica y construcción conjunta de estrategias pedagógicas innovadoras.

### Enfoque conceptual

#### *El rol de los Consejos Técnicos Escolares en las reformas educativas*

Los Consejos Técnicos Escolares (CTE) son espacios esenciales de diálogo y reflexión dentro de la comunidad educativa, su finalidad trasciende en la mera coordinación operativa, constituyéndose como foros donde el profesorado comparte, discute y construye de forma grupal varias visiones sobre los procesos pedagógicos y su impacto en la formación integral de los estudiantes (SEP, 2017). En el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), estos consejos adquieren un papel aún más relevante, al ser puntos clave para la vinculación entre el aula y el contexto comunitario, fomentando una enseñanza que reconoce y responde a las particularidades socioculturales de cada entorno (SEP, 2022).



La NEM propone una transformación de la educación desde una perspectiva inclusiva y colaborativa, donde las comunidades escolares se configuran como núcleos de interacción entre los saberes locales, las experiencias vividas y las aspiraciones colectivas. En este contexto, los CTE funcionan como espacios de diálogo continuo, permitiendo a los docentes tomar decisiones fundamentadas en la realidad de sus estudiantes, sus familias y el entorno social en el que la escuela está inserta.

Un aspecto central de los CTE (SEP, 2013) es la posibilidad de generar proyectos educativos integradores, que no solo buscan responder a las necesidades inmediatas del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también articular las experiencias y desafíos propios de la comunidad. Estos proyectos son contruidos colaborativamente, a través del intercambio de ideas y la participación de todos los actores educativos.

De esta manera, los CTE se configuran como espacios donde el sentido pedagógico se renueva y se contextualiza a las realidades concretas de cada escuela y su entorno. Este enfoque grupal y profundamente humanista, propone una educación que no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que busca cultivar una experiencia educativa integral que tiene sus raíces en el diálogo, la participación comunitaria y la construcción de vínculos solidarios.

### *De la prescripción a la democracia escolar: profundizando en los Consejos Técnicos Escolares*

En este planteamiento se realiza un recorrido por los procesos y transformaciones que han marcado el devenir de la educación en México, un terreno donde las tensiones entre centralización y diversidad han dejado profundas huellas. A través de un lenguaje reflexivo y rico en matices, se exploran las múltiples aristas de las políticas educativas, sus implicaciones sociales y culturales, y los ecos que resuenan en la labor cotidiana de los maestros y las comunidades escolares.

Desde el análisis del Plan de Once Años, que emerge como una respuesta ambiciosa a los retos del desarrollo nacional en pleno siglo XX, hasta la implementación de programas como los Centros de Educación Básica Intensiva (CEBI), se presenta una narrativa que da cuenta de las esperanzas depositadas en la educación como motor de cambio social. En este escenario, los



docentes aparecen como actores clave, capaces de navegar entre las exigencias del Estado y las necesidades de las aulas, en un ejercicio constante de adaptación y resistencia creativa.

Desde la descentralización impulsada por el Plan Nacional de Desarrollo hasta los espacios de reflexión crítica promovidos por los Consejos Técnicos Escolares (CTE), se narran los desafíos de conectar políticas nacionales con realidades locales. Estos relatos no solo ilustran los logros alcanzados, sino también los obstáculos que han limitado su impacto transformador. En última instancia, el documento pone en relieve las lecciones aprendidas y las interrogantes pendientes. En un diálogo continuo entre las propuestas macro y la práctica pedagógica cotidiana, se revela cómo la educación en México no solo es un reflejo de su contexto histórico, sino también una herramienta para imaginar y construir un futuro más justo, equitativo e inclusivo.

#### *La dinámica grupal. Las relaciones docentes en los CTE*

En las entrañas del ámbito educativo, las dinámicas de grupo constituyen un entramado vital en la construcción y desarrollo de las relaciones docentes. Según Mucchielli (1973), la dinámica grupal es entendida no solo como la interacción simple de individuos, sino como un complejo entramado de relaciones emocionales, cognitivas y sociales que influyen en la conducta de cada miembro dentro del grupo (Mucchielli, 1973).

La vida grupal en el ámbito docente no es una mera coincidencia, sino el resultado de procesos continuos y sistemáticos donde cada docente aporta sus experiencias, expectativas y personalidad única. Estos encuentros mensuales en el CTE generan patrones específicos de comunicación que pueden potenciar o limitar las relaciones interpersonales, determinando en gran medida el clima organizacional y la mejora del trabajo colaborativo.

Cuando un grupo docente es consciente y aplica técnicas efectivas de dinámica grupal, se incrementa considerablemente la cohesión interna, la solidaridad y la cooperación entre sus miembros. Esto es crucial, dado que la docencia implica un ejercicio constante de negociación y consenso, donde la comunicación abierta y efectiva permite enfrentar desafíos pedagógicos y administrativos con mayor eficacia y menor desgaste emocional.





Sin embargo, cuando estos procesos no se atienden o se ignoran en los CTE, pueden emerger conflictos interpersonales profundos que deterioran rápidamente la viabilidad de las relaciones. Mucchielli enfatiza que una deficiente dinámica grupal puede provocar fenómenos negativos como la rivalidad, el aislamiento o incluso la exclusión de ciertos miembros del grupo (Mucchielli, 1973). Estas situaciones no solo afectan la moral del grupo, sino también la eficacia educativa y la mejora de la enseñanza que se ofrece a los estudiantes.

La dinámica grupal efectiva implica entonces un esfuerzo consciente y permanente por parte de los líderes educativos y de cada docente. Requiere reconocer y valorar las diferencias individuales, promover un ambiente de respeto mutuo y fomentar la empatía activa entre compañeros. Estas reuniones periódicas promueven actividades de integración y espacios de diálogo y reflexión colectiva que son herramientas clave para canalizar positivamente las diferencias y convertirlas en fortalezas del colectivo docente.

Mucchielli (1973) propone una comprensión profunda y sensible del funcionamiento de los grupos humanos, otorgando particular relevancia a los procesos que permiten la cohesión, la comunicación y el crecimiento conjunto. Desde esta mirada, resulta especialmente significativo analizar cómo estas dinámicas fortalecen los lazos entre docentes y enriquecen su práctica cotidiana, particularmente en contextos escolares donde el trabajo en equipo es un eje vertebrador de la transformación educativa (Véase la Figura 1).

### *La dinámica de grupos (la idea central del tema, psicosocial)*

La dinámica de grupos, según la conceptualización de Mucchielli (1973), es un campo de estudio que aborda los fenómenos psicológicos y sociales que ocurren en los grupos primarios, así como los métodos que permiten actuar sobre la personalidad a través de estos grupos. Mucchielli define la dinámica de grupos como un conjunto de fenómenos que se producen en los pequeños grupos, regidos por leyes naturales, y como un conjunto de métodos que permiten influir en la personalidad mediante la participación en grupos, así como en la acción de estos grupos sobre organizaciones más amplias.

Mucchielli (1973) subraya la importancia de los grupos primarios, aquellos en los que los miembros tienen relaciones directas y personales, como la familia, los equipos de trabajo o los



grupos de amigos. Estos grupos se caracterizan por una estructura informal, donde surgen normas y roles no oficiales que influyen en el comportamiento de sus miembros. La dinámica de estos grupos está marcada por la interacción constante, la emergencia de objetivos comunes y la formación de un clima afectivo que puede variar según las circunstancias.

Uno de los aspectos clave en la conceptualización de Mucchielli (1973) es la observación y comprensión de los fenómenos grupales. El observador debe adoptar una postura descentralizada y objetiva para captar la dinámica interna del grupo, evitando interferir en su funcionamiento natural. La presencia del observador puede alterar el comportamiento del grupo, por lo que es crucial que este se mantenga al margen y no se involucre emocionalmente en las interacciones grupales.

Mucchielli también aborda la presión de conformidad que ejerce el grupo sobre sus miembros. Esta presión puede manifestarse de dos maneras: como una necesidad de aprobación por parte de los demás y como una necesidad de certidumbre, donde los individuos buscan seguridad en la opinión del grupo cuando carecen de información objetiva. Esta presión puede llevar a la uniformidad de opiniones y comportamientos, lo que en ocasiones puede limitar la creatividad y la innovación dentro del grupo.

Otro aspecto relevante en la dinámica de grupos es la estructura informal que surge dentro de ellos. Esta estructura, basada en las relaciones afectivas y las simpatías entre los miembros, puede entrar en conflicto con la estructura formal impuesta desde el exterior. Mucchielli (1973) señala que la cohesión del grupo depende en gran medida de la satisfacción de los intereses individuales a través de los objetivos colectivos, así como de la capacidad del grupo para mantener un equilibrio interno y externo.

### **Propuesta metodológica**

En este sentido, la observación y el estudio sociométrico son herramientas fundamentales para comprender y fortalecer el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (CTE). Mientras la observación permite captar de manera sistemática las dinámicas, interacciones y aprendizajes que emergen en el contexto natural del consejo, el estudio sociométrico ofrece una mirada estructurada sobre las relaciones interpersonales que influyen en la colaboración docente. Ambas



estrategias, al complementarse, proporcionan una visión integral que enriquece la toma de decisiones colectivas, fomenta la inclusión y promueve una mejora continua en la gestión del conocimiento compartido dentro de la escuela.

### *Observación*

La observación, entendida como una estrategia sistemática para captar comportamientos e interacciones en su contexto natural (Díaz, 2010), se vuelve esencial dentro del espacio de los CTE. Al observar las dinámicas del consejo sin intervenir directamente, se pueden identificar patrones de participación, formas de liderazgo, resistencias, colaboraciones auténticas y momentos de aprendizaje colectivo. En este sentido, la observación proporciona una mirada más amplia y objetiva que complementa la visión subjetiva de los actores, permitiendo comprender cómo se construyen los acuerdos y cómo se viven realmente las prácticas colegiadas.

Al utilizar registros como notas de campo y grabaciones, la observación aporta evidencia rica que puede ser analizada categóricamente para detectar tanto buenas prácticas como áreas de oportunidad. En los CTE, esta técnica puede usarse para monitorear el desarrollo de una sesión, evaluar la implementación de estrategias acordadas o estudiar cómo se promueve (o se limita) la voz del magisterio en la toma de decisiones. Así, la observación favorece una mejora continua, aportando insumos para una reflexión crítica sobre la gestión del conocimiento colectivo en la escuela.

### *Estudio sociométrico*

El estudio sociométrico (Moreno, 1972) ofrece una vía estructurada y cuantitativa para analizar las relaciones interpersonales que subyacen a grupos sociales. A través de sociogramas y matrices de elección, es posible identificar liderazgos informales, redes de apoyo, situaciones de aislamiento y patrones de afinidad entre los docentes. Esta información es crucial para fortalecer el trabajo colaborativo, ya que permite detectar desequilibrios en la participación o problemáticas de cohesión grupal que podrían afectar la eficacia de las decisiones pedagógicas del consejo.

Vinculado al CTE, el análisis sociométrico cobra especial relevancia cuando se busca fomentar comunidades profesionales de aprendizaje, donde la confianza y el sentido de pertenencia son



fundamentales. Al visibilizar estructuras de aceptación o rechazo, esta técnica contribuye a construir entornos más inclusivos, en los que se promueva la integración de todos los docentes en los procesos colegiados. Su uso ético y reflexivo, además, permite que las decisiones del consejo se basen no solo en contenidos curriculares, sino también en el conocimiento profundo de la dimensión humana y relacional del colectivo docente (véase Tabla 1).

### **A manera de reflexión**

Esta investigación reconoce profundamente la relevancia que tienen las dinámicas grupales dentro de los Consejos Técnicos Escolares. A través del análisis realizado, se logra visibilizar con claridad que estos espacios no son únicamente sitios para la organización operativa, sino verdaderos escenarios donde se entrelazan las emociones, experiencias y perspectivas de los docentes. Es claramente una adecuada gestión de como estas interacciones puede generar un clima de colaboración, solidaridad y empatía, impactando positivamente en la calidad educativa y, sobre todo, en la formación integral y humanista de nuestros estudiantes.

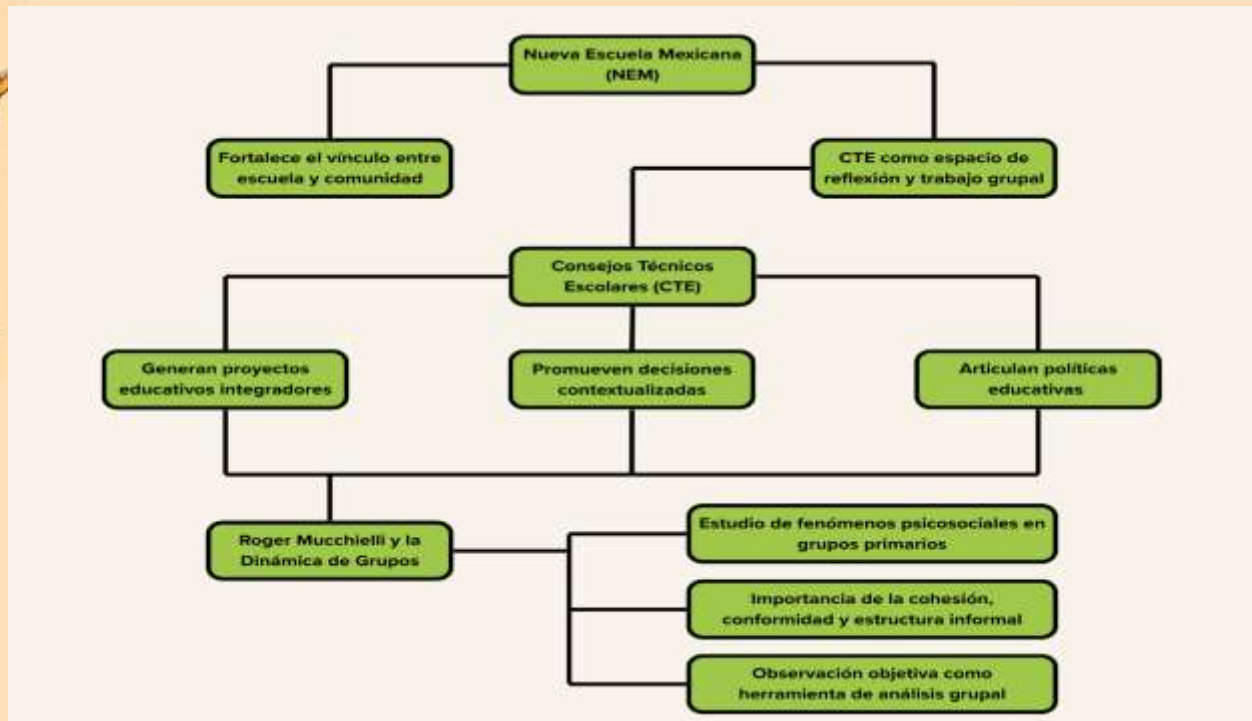
Por otra parte, también se identifica con atención que existen retos significativos en cuanto a la construcción efectiva de relaciones docentes dentro de los CTE. Se debe ser consciente de que estos desafíos requieren ser atendidos con estrategias sensibles y herramientas metodológicas rigurosas para revelar conflictos ocultos y oportunidades de mejora en la convivencia profesional.

La articulación teórica que emerge de las aportaciones de Roger Mucchielli son el punto de enlace con la estrategia metodológica propuesta para el trabajo de campo a partir de la observación y la sociometría que se realizará en el siguiente ciclo escolar. Aún se están determinando las escuelas participantes, así como algunas de sus características académicas, organizativas y contextuales.

### **Tablas y figuras**

Figura 1.





Elaboración propia a partir de la bibliografía revisada.

Tabla 1.

Dimensiones consideradas	Observación	Estudio Sociométrico
<b>Autores relevantes</b>	Anguera (2003), Rekalde et al. (2014).	Moreno (1972)
<b>Objetivo</b>	Registrar comportamientos e interacciones auténticas.	Identificar redes de aceptación, rechazo, liderazgo e integración grupal.
<b>Proceso</b>	Planificación rigurosa y uso de herramientas sistemáticas.	Aplicación de instrumentos como cuestionarios y sociogramas; análisis gráfico y cuantitativo.
<b>Preguntas clave</b>	Observación de conductas y dinámicas grupales.	¿A quién eliges para trabajar? ¿Con quién te identificas? ¿A quién evitarías?
<b>Recolección de datos</b>	Notas de campo, grabaciones, categorización de datos.	Elecciones sociométricas representadas en matrices y sociogramas.
<b>Ventajas</b>	Capta datos auténticos y no intrusivos.	Visibiliza estructuras relacionales ocultas; promueve inclusión y mejora del clima grupal.
<b>Limitaciones</b>	Posible sesgo del observador; afecta la naturalidad del grupo.	Requiere confidencialidad y ética; puede generar incomodidad si no se maneja adecuadamente.
<b>Enfoque de análisis</b>	Estructuración de categorías y análisis crítico.	Estructural, cuantitativo y cualitativo; se enfoca en patrones de interacción.
<b>Triangulación</b>	Contrastación con otros métodos y herramientas.	Comparación con observaciones y entrevistas para validar relaciones y percepciones.
<b>Contextos ideales de uso</b>	Dinámicas educativas, comunitarias y organizacionales.	Grupos escolares, equipos docentes, comunidades de aprendizaje profesional.

Elaboración propia a partir de la bibliografía revisada.

## Referencias



Díaz, L. (2010). *La observación*. Facultad de psicología, UNAM.

Moreno J. (1972). *Fundamentos de la Sociometría*. Paidós.

Mucchielli, R. (1973). *La dinámica de los grupos*. Ibérico Europea de Ediciones, S. A.

Secretaría de Educación Pública. (2013). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. SEP*.

<https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201709/201709-RSC-DU5jnstk2F-LineamientosCTE.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2017). *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*.

Secretaria de Educación Pública. (2022). *Plan de Estudios 2022*.