



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MORELOS

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Una aproximación a la gestión pedagógica a través del Consejo
Técnico Escolar. Un estudio de caso.

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE MAESTRO EN
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

SADRACH HILARIO CAZARES

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ CARLOS AGUIRRE SALGADO

CODIRECTOR DE TESIS:

DR. GUSTAVO ADOLFO ENRÍQUEZ GUTIÉRREZ

COMITÉ DE TUTORÍA

DRA. MARÍA ADELINA ARREDONDO LÓPEZ

DR. SERAFÍN ÁNGEL TORRES VELANDIA

COMITÉ AMPLIADO

DR. MARTÍN GABRIEL DE LOS HEROS RONDENIL

CUERNAVACA, MORELOS

FEBRERO, 2023



AGRADECIMIENTOS.

Al CONACYT, por otorgarme una beca para realizar esta indagación y permitirme acercarme al proceso investigativo.

A mis padres: Gabriel y Claudia por su apoyo incondicional en todo momento.

A mi Director de Tesis Dr. José Carlos Aguirre Salgado que desde un inicio se mostró con su ética y amabilidad que lo caracterizan.

Al Codirector de tesis Dr. Gustavo Adolfo Enríquez que ayudó a determinar el rumbo de esta investigación.

Al comité lector y ampliado:

Dra. María Adelina Arredondo López por su vasto conocimiento que aportó.

Dr. Ángel Torres Velandia por sus aportes metodológicos.

Dr. Martín Gabriel De los Heros Rondenil, además de sus grandes aportes, por hacer las gestiones ante la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) México para realizar una estancia académica dentro del seminario Educación, Equidad y Políticas Educativas.

Dr. Arnoldo Llanes Medina por su apoyo y comprensión en todo momento.

A los compañeros docentes de la escuela objeto de estudio, su director y supervisor escolar por el apoyo incondicional a esta investigación.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	6
1.1. La gestión escolar en la escuela primaria mexicana.....	7
1.2. Estado del conocimiento sobre gestión y el Consejo Técnico Escolar.....	11
1.3. Preguntas de investigación.....	35
1.4. Objetivos.....	36
1.5. Justificación.....	36
Capítulo 2. Referentes teórico-conceptuales sobre el problema de la gestión.	39
2.1. La nueva gestión pública y su vinculación en la escuela primaria.	40
2.2. Gestión educativa y sus niveles de concreción.....	41
2.3. El Consejo Técnico Escolar.....	44
2.4. Fundamento legal del Consejo Técnico Escolar en México.....	48
2.5. Estructura y organización del Consejo Técnico Escolar en México.....	51
Capítulo 3. Sobre la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa”.....	56
3.1. La Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa”.....	57
Capítulo 4. Metodología de la investigación.....	62
4.1. Enfoque general.	63
4.2. Tipo de investigación.	63
4.3. Fases.....	66
4.4. Instrumentos.	71
4.5. Supuestos.....	73
Capítulo 5. Resultados.	77
5.1. Análisis general de contenidos.	78
5.2. Análisis particular.	79
5.3. Análisis específico.....	95
Conclusiones.....	101
Fuentes de consulta.	107
Anexos.....	115

Anexo 1 carta de autorización del supervisor escolar 116

Índice de tablas y gráficas

Tabla 1. Contenido del estado del conocimiento.....	16
Figura 1. Evolución del Consejo Técnico Escolar en México 1982-2019.....	51
Tabla 2. Propósitos y atribuciones del CTE.....	52
Tabla 3. Fases de la investigación documental.....	66
Tabla 4. Categorías emergentes de la gestión educativa.....	68
Tabla 5. Operacionalización de las variables de estudio.....	70
Tabla 6. Codificación de la gestión pedagógica y la política pública.....	71
Figura 2. Temas abordados durante los ciclos 2014-2020.....	79
Tabla 7. Sesiones y fases de trabajo.....	80
Tabla 8. Sesiones y temas abordados en sesiones del CTE.....	80
Tabla 9. Análisis de la primera sesión de trabajo en el CTE.....	81
Tabla 10. Prioridades, objetivos, metas y acciones identificadas en reuniones del CTE.....	88

Introducción

La gestión educativa pretende fortalecer el desempeño de las escuelas a través de la toma de decisiones innovadoras por parte del colectivo docente implementadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje con la ayuda de técnicas, instrumentos y conocimientos para elevar la calidad educativa (Ezpeleta & Furlán, 1992); (Pozner, 2003); (Vázquez, 2010).

Con la introducción de las nuevas perspectivas económicas y de gestión empresarial en el ámbito privado a los sectores públicos (Rosenber & Ferlie, 2016), con el fin de una administración eficaz y eficiente (García , 2007), en educación se han realizado cambios importantes para que las escuelas alcancen los estándares de calidad, implementando reestructuraciones en la organización y modelos de gestión (Verger & Curran , 2014).

En México, desde los años ochenta del Siglo XX, la Secretaria de Educación Pública (SEP) en Educación Primaria ha tratado de consolidar un mecanismo de organización y de gestión educativa que sea eficiente para la organización de las escuelas (Latapí, 2004), instituyendo un Consejo Técnico Consultivo (DOF, 1982) y transformándolo en la actualidad en el Consejo Técnico Escolar (CTE) (SEP, 2013).

Como actor educativo magisterial de una escuela primaria urbana, me pude percatar que las reuniones en el Consejo Técnico Escolar son un apoyo al colectivo docente en la organización institucional; en este, se planean actividades encaminadas a la gestión pedagógica, con la premisa de abatir el rezago educativo, reforzar aspectos pedagógicos como la lectoescritura, el pensamiento lógico matemático y temas encaminados a consolidar la convivencia sana, pacífica y libre de violencia.

En las sesiones de CTE participan todos los actores directamente involucrados en la vida cotidiana de la escuela, en algunas ocasiones, padres de familia y tutores de los alumnos los cuales se presentaban durante las primeras horas exponiendo sus puntos de vista y sus propuestas, mismas que eran consideradas, analizadas y puestas en marcha en colaboración con el colectivo docente.

El CTE es el órgano colegiado de la escuela en donde se realiza, ejecuta y practica la gestión educativa, creando condiciones para que directivos, docentes, padres de familia puedan participar, expresar sus opiniones y sugerencias, planear y debatir sobre los logros esperados.

El estudio de este espacio es pertinente, ya que desde su creación en el Acuerdo Secretarial 96 y a pesar de las reformas educativas de los últimos cuarenta años ha prevalecido. Este organismo es importante para la toma de decisiones autónomas en la búsqueda de la mejora escolar de cada plantel de Educación Básica en aspectos pedagógicos y de fortalecimiento con el entorno que rodea a los centros educativos.

Estudiar lo cotidiano de la escuela, nos permite observar desde abajo la realidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la organización jerárquica escolar y los comportamientos de los actores que intervienen en estas instituciones educativas (Rockwell & Ezpeleta, 1983). Es así como para esta investigación se consideró a la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” que se encuentra ubicada en Temixco, Morelos y en la cual se tuvo los permisos para acceder a las diferentes áreas de esta institución educativa.

En el proceso de estudio de esta escuela primaria, surgieron algunas de las preguntas que se centraron en analizar ¿Cómo se gestionó durante el periodo 2015-2020 la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del CTE? Asimismo, se indagó sobre aspectos relacionados con los temas que se abordaron durante estas reuniones.

La presente tesis está conformada por cinco capítulos y un apartado de conclusiones generales, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

El primer capítulo *Planteamiento del problema*, se divide en cinco secciones en las cuales se desarrolla el planteamiento del problema. Se desarrolla una exposición sobre el estado del conocimiento de la gestión escolar y las principales características del CTE. En esta sección también se presentan las preguntas de investigación que guiaron a esta investigación, los objetivos generales y específicos del trabajo desarrollado y la justificación de esta tesis.

En el segundo capítulo *Referentes teórico-conceptuales sobre el problema de la gestión*, se exponen las referencias teóricas y conceptuales sobre gestión. Este apartado se divide en cinco secciones, que centran su atención en aspectos como la Nueva Gestión Pública, la gestión educativa estratégica y sus niveles. Aspectos generales y específicos del CTE, así como el fundamento legal y la estructura y organización en el caso mexicano.

En el tercer capítulo *Sobre la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa”*, centra en analizar el contexto específico de las particularidades de la escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa. En este capítulo se revisan aspectos como su ubicación

geográfica, características de la población escolar, de los agentes educativos, de la gestión al interior de las aulas, la organización de los docentes y su interacción con los padres de familia, entre otros aspectos relevantes para entender la importancia del estudio desarrollado en este centro escolar.

En el capítulo cuarto *Metodología de la investigación*, se detallan los aspectos relacionados con los métodos y técnicas de la investigación desde el enfoque general, los instrumentos que se construyeron y que ayudaron a la elaboración del análisis, fases y supuestos que estructuraron esta obra.

En el quinto capítulo se muestra el análisis de los resultados que incluye aspectos generales, particulares y específicos de cada uno de los elementos involucrados en la gestión escolar. En esta sección se detallan los resultados de las distintas fases del trabajo, algunas de las problemáticas identificadas en cada sesión y los temas que se trataron en el desarrollo del CTE.

Por último, este trabajo de investigación cierra con un apartado de conclusiones generales y se integran algunas recomendaciones que se hacen a este modelo de gestión educativa, en relación con la transformación del proceso de gestión escolar.

Capítulo 1. Planteamiento del problema.

1.1. La gestión escolar en la escuela primaria mexicana.

El tema de la gestión educativa en México comenzó a estar en boga a partir de que se intensificaron las discusiones sobre las políticas públicas de la década de los años ochenta del siglo XX. A partir de este momento se comenzaron a derivar acuerdos con organismos internacionales le buscaban estrategias para fortalecerla, mejorar los procesos y obtener resultados positivos en diferentes países (Flores y otros, 2013).

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) que se firmó en 1992, la creación de la Ley General de Educación (LGE) en 1993 y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 introdujeron el concepto de “gestión educativa” (Aguilar & Schmelkes, 2001). A partir de este marco institucional se dio paso a un proceso administrativo de organización, desde la perspectiva a escala de nivel sistema (Macro) (Casassus J. , 2000). De estas políticas públicas, emergieron iniciativas como el Proyecto Escolar (DOF, 1990) (Miranda, 2018) y los Programas Compensatorios para Abatir el Rezago Educativo (DOF, 1998) (Bonilla, 2008), los cuales retoman la gestión escolar desde el ámbito micro político de la escuela (Casassus J. , 2000); (Paredes y otros, 2016), al tiempo que buscaban desarrollar esfuerzos importantes de acompañamiento y de apoyo, para crear condiciones de integración de la comunidad, orientadas a mejorar el aprendizaje de los estudiantes y abatir el rezago educativo (Miranda, 2018); (Bonilla, 2008).

Durante la primera década del siglo XXI, la gestión escolar fue tomando un posicionamiento importante en la política educativa; el Plan Nacional de Educación

2001-2006 incluía iniciativas para la normatividad, valoración y acción de mejorar la calidad educativa. Se afirmaba que una escuela de calidad centraba su atención en todos los alumnos, preocupándose por el desarrollo intelectual y afectivo, generando espacios de ambientes seguros y de confianza (SEP, 2001).

Con el fin de dar conocer los contenidos de la gestión escolar: el trabajo colegiado, la organización del aula, la elaboración del proyecto de escuela, la planeación estratégica, el liderazgo directivo-docente, la autoevaluación del plantel, la rendición de cuentas, entre otros (Pozner, 2000), se ofertaron cursos de capacitación dirigidos a jefes de enseñanza, inspectores, supervisores, asesores técnico-pedagógicos, directores escolares, subdirectores y docentes. Entre otras acciones también se realizaron conferencias, mesas redondas, entre otras estrategias para lograr en los planteles la transformación de la gestión escolar (Bonilla, 2008); (Flores y otros, 2013).

Por consiguiente, el CTE se convirtió en un núcleo para la actualización magisterial en educación básica (Amador, 2009); (Bonilla, 2008), con el fin de mejorar la gestión escolar de las escuelas, identificando los factores que obstaculizaban el logro educativo (Bonilla, 2008).

Se promovió la reflexión colectiva para la identificación de los problemas educativos y las causantes de estos, diseñando en los Consejos Técnicos un proyecto educativo (Pozner, 2000) o Proyecto Escolar (SEP, 2009). Con esta acción básica de la gestión escolar se esperaba que se tomaran decisiones, se identificaran las problemáticas, se descubrieran los desafíos y que, con la participación de todos los

actores involucrados se produjeran espacios de innovación que dinamizaran la educación básica (Pozner, 2000).

Otro fortalecimiento que hubo en México con respecto a la gestión escolar fue el *Programa de Escuelas de Calidad* (PEC) (DOF, 2001), el cual promovió mecanismos para la planeación desde el enfoque estratégico orientada a la transformación de la gestión de las escuelas considerando los siguientes elementos: la toma de decisiones, el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, las practicas docentes innovadoras y la evaluación continua para mejorar la calidad de la educación básica (SEP, 2009). El espacio idóneo para la organización de la gestión escolar era en el CTE, en este se daba la interacción entre el personal docente (director-profesores) intercambiando ideas y experiencias a fin de reflexionar sobre los acuerdos para la mejora del aprendizaje.

Derivado del CTE, surge la figura del Consejo de Participación Social constituido por los padres de familia, para que, en conjunto se buscará el mejoramiento y equipamiento de las escuelas (Amador, 2009).

El modelo educativo *La escuela al centro*, que comenzó su travesía desde el año 2013, retomó procesos de las gestiones anteriores, promoviendo las Escuelas de Tiempo Completo y el sistema de autonomía de gestión para las escuelas con componentes normativos, institucionales y curriculares importantes. Entre los elementos que se recuperaron están los *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación básica* (SEP, 2013), en ellos se menciona que este órgano colegiado “*deberá centrar su tarea en la gestión de los procesos de la enseñanza y aprendizaje en el aula y la gestión*

escolar” (2013). Por lo tanto, a partir de este momento, en estas sesiones de CTE se deberá diagnosticar y reconocer las necesidades educativas, analizar y plantear mejoras a las prácticas de enseñanza contenidos básicos de la gestión escolar.

A esto se suma el Acuerdo Secretarial 717 por el que se emitieron los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar (DOF, 2014) en los que se buscaba fortalecer la autonomía de gestión escolar de las instituciones de educación básica.

Por ende, el CTE se concibe como una oportunidad donde el personal docente, bajo el liderazgo del director y en compañía del supervisor escolar, puedan discutir y acordar actividades para vencer los desafíos que se representa en los resultados de los alumnos (SEP, 2013) y bajo la autonomía de la gestión escolar busca crear una comunidad de trabajo (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) (Loera, 2003) y construir un proyecto que permita llevar a cabo los ajustes pertinentes y decidir la organización de sus quehaceres de acuerdo a los cambios del medio (Pérez-Ruíz, 2014).

Gómez (2018) refiere que la autonomía de gestión de las escuelas primarias en México viene desde el modelo de educación socialista promovido durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940). Hemos analizado como el gobierno federal mexicano, a través de la Secretaria de Educación Pública (SEP) ha realizado reformas para que el Sistema Educativo Mexicano (SEM) se apropie de las teorías de la gestión educativa (Ezpeleta, 1999); (Casassus J. , 2000); (Bracho, 2009); (Farfán & Reyes, 2017) sin embargo, la burocracia y la jerarquía vertical (González y otros, 2018) y las intervenciones y acciones de la implementación de cada política educativa tuvieron lapsos de tiempo breves, en las cuales no se consideraban las

características, condiciones y realidades (Bonilla, 2008) por lo cual se ha constituido en un obstáculo para llegar a esa autonomía de gestión escolar.

1.2. Estado del conocimiento sobre gestión y el Consejo Técnico Escolar.

En México, el interés de los investigadores sobre las actividades fundamentales del CTE creció de forma considerable a partir de la Reforma Educativa del año 2013, cuando la reunión de tal colectivo docente se consolidó y se estableció en el calendario escolar 2013-2014 (SEP, 2013).

El repunte de investigaciones sobre las particularidades que adquiere el CTE en cada centro escolar en México fue a partir del año 2017 (Luna, 2020) considerando la relevancia que adquiere el trabajo colegiado y la gestión educativa.

Dentro de los estudios identificados que indagan sobre las características de los CTE, aún se encuentran algunos aspectos en los que todavía no se han profundizado, por lo cual es pertinente realizar nuevos análisis sobre las particularidades de cada uno de estos.

La búsqueda de fuentes de información para este problema de investigación educativo se delimitó a palabras clave, las cuales tienen un orden jerárquico y una correlación entre sí:

Educación
Básica

Escuela
primaria

Gestión
educativa

Gestión
escolar

Consejo
Técnico
Escolar

Se pensó de esta manera ya que el problema de investigación está situado en la Educación Básica, en una escuela primaria del Estado de Morelos, en la teoría de la gestión educativa, con relación a un modelo de gestión escolar que es el Consejo Técnico Escolar.

A continuación, analizaremos la gestión escolar y como ésta juega un papel importante dentro de los Consejos Técnicos Escolares.

Casassus (2000) hace referencia a que la gestión es la interacción entre personas que están dentro de una organización con adecuada estructura y que tienen una relación articulada con los recursos, las estrategias, las capacidades, los objetivos con el fin de llegar a lo que se desea, o sea decidido que ocurra.

Para Álvarez (1998) la gestión, está constituida por métodos operativos y procedimientos para realizar una acción con eficacia, con el fin de alcanzar los objetivos y resultados concretos.

Con el paso del tiempo, la educación ha retomado los contenidos de la gestión que se vinculan con el aprendizaje. Por lo tanto, la política pública educativa ha adoptado este proceso (Casassus J. , 2000) al igual que otros teóricos por la gran similitud de planificar y administrar dentro de una organización, en este caso en los sistemas educativos (Chacón, 2014).

En este sentido, la gestión educativa busca aplicar los procesos administrativos y principios generales de la gestión, en el contexto de la cotidianidad de la práctica educativa. (Casassus J. , Problemas de la gestión educativa en América Latina : la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, 2000).

Por su parte, Vázquez (2010) señala que la gestión educativa responde a la práctica, operación y ejecución de los procesos educativos en diferentes niveles de concreción: escolar, institucional y pedagógico.

Desde la perspectiva a escala de la gestión, Casassus (2000), simplifica en dos niveles de concreción o de organización: nivel sistema (macro) y nivel escuela (micro). Es así como el nivel macro -gestión educativa- se vincula con la gestión administrativa y sus procesos a gran escala económicos y políticos. El nivel micro -gestión escolar- se vincula con los procesos de la pedagogía del centro educativo (Casassus J. , 2000).

A nivel micro -relativa a la gestión escolar- la toma de decisiones y acciones se realizan dentro de los centros educativos y así alcanzan sus metas (Paredes y otros, 2016). Namo de Mello (1998) sostiene que es entendida como la gestión pedagógica, que es la generación de los aprendizajes para el logro de la calidad educativa.

Por tanto, la gestión escolar es el conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela, en ella intervienen los diferentes actores que la integran: director, subdirector, maestros, apoyo técnico pedagógico, alumnos y padres de familia (SEP, 2009). Pozner (2003) menciona que esta participación de los actores

debe ser más activa, a fin de incluir procesos de autogestión en los proyectos institucionales y así asegurar, en función de las necesidades de la escuela, la mejora de los aprendizajes. Para Elizondo (2001) la *auto-organización* de las escuelas, favorece la autonomía creando una identidad que permite realizar los quehaceres pertinentes de su propia realidad.

En este sentido, otorgar de autonomía a las escuelas, permitirá reconocer y reajustar los procesos desde el interior de la organización, logrando constituir equipos docentes consolidados, con la capacidad de transformar la mejora educativa (Aguerrondo, 1996).

La gestión escolar dentro de las instituciones educativas es un gran reto; para que se tenga un impacto verdaderamente positivo se necesitan de cinco a ocho años de su implementación. Países desarrollados tienen veinticinco años implementando la gestión de las escuelas los cuales todavía no tienen resultados favorables porque no cuentan con evidencia objetiva de sus resultados para su análisis (Vázquez, 2010).

Un punto importante de la investigación consistió en elaborar una revisión de documentos, primordialmente del periodo 2016-2021 en buscadores electrónicos como: TESIUNAM, Redalyc, COMIE, TESIUAEM, *Semantic Scholar* y en el acervo de la Secretaría de Educación Pública (SEP); también se llevó a cabo una indagación en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Por la pesquisa se delimitó a analizar publicaciones sobre los Consejos Técnicos Escolares en el contexto del Sistema Educativo Mexicano, de manera particular en el nivel primaria, ya que, para

efectos de esta investigación, el objeto de estudio se focalizó en una escuela primaria federal del turno matutino.

En la tabla 1, se muestran las fuentes más relevantes del tema, organizadas de manera cronológica para no perder de vista cual ha sido la evolución de este modelo de gestión escolar. De igual forma se toman en consideración aspectos relevantes como el autor, la metodología de trabajo empleada, los instrumentos utilizados y los hallazgos obtenidos de cada trabajo.

Tabla 1. Contenido del estado del conocimiento

Autor/es	Titulo	Metodología	Instrumentos	Hallazgos
Fierro y Rojo (1994)	<i>El Consejo Técnico: un encuentro de maestros</i>	Libro-manual sesiones de trabajo.	Entrevistas personales y grupales, observaciones, cuestionario, foros y talleres de intercambio	El CT tiene la capacidad de hacer cambios que direccionen hacia la mejora de la educación y la profesión docente.
Irene (2007)	<i>La investigación-acción; una estrategia para dinamizar el consejo técnico escolar y promover el aprendizaje constructivista</i>	Investigación-acción.	Propuesta de intervención aplicada a seis escuelas primarias rurales	Al investigador interesaba conservar con precisión lo que comentaron en las sesiones de trabajo de la intervención aplicada, a pesar de que había registros sobre la discusión y la reflexión de lo que pensaban, hacer un análisis de contenido le acarraba implicaciones.
Anzures, García y Castillo (2015)	<i>¿A dónde conducen las rutas de mejora escolar de las escuelas primarias? Los Consejos Técnicos Escolares ante los nuevos retos de la autonomía de gestión</i>	Estudio etnográfico.	Registros etnográficos.	Las rutas de mejora que propone la SEP en las guías del CTE suponen que las escuelas atienden las mismas problemáticas, dejando de lado la creatividad al colectivo para la resolución de problemas

				particulares dejando a la autonomía de gestión como un discurso de supuestos.
Ortega y Hernández (2017)	<i>La Eficacia de los Consejos Técnicos Escolares desde perspectiva de las maestras y maestros de educación básica</i>	Exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental	Encuesta de 65 ítems.	Las implicaciones del género arrojaron los siguientes resultados: las maestras no percibían que en el CTE se planeara y se diera seguimiento del logro de los aprendizajes de los alumnos; no se percataban que se revisaran los avances en el desarrollo de los acuerdos y que no se socializa las normas de política educativa.
Solís del Moral, Valenzuela y García-Poyato (2017)	<i>El Consejo Técnico Escolar desde la perspectiva de los actores educativos en el nivel primaria</i>	Cuantitativo.	Escala tipo <i>Likert</i> .	Se está fortaleciendo la autonomía de gestión para la mejora continua.
Rubio (2017)	<i>El discurso y la Realidad de CTE de una escuela primaria ubicada al oriente de la ciudad de</i>	Etnografía	Observación sistemática, entrevistas, listas de cotejo y rubricas, fichas descriptivas, diarios de campo,	Hay un fenómeno de aislamiento por parte de los docentes. Estos espacios no tienen un valor

	<i>Torreón Coahuila</i>		el registro de las actas de las sesiones e instrumentos de evaluación para el taller	significativo como modelo de gestión por parte de los docentes. Las guías de las sesiones son consideradas como mandato real generando vicios que recaen en la relajación, la falta de compromiso, iniciativa y participación por parte del colectivo docente.
Ortega (2017)	<i>Aprendizaje en Consejo Técnico Escolar: voces docentes hacia una efectiva gestión educativa</i>	Narrativa inquisidora.	Guión de entrevista.	Aprendizaje con respecto a la Ruta de Mejora. Trabajo colaborativo eficiente. Los docentes sobrellevan la carga administrativa. Consolidación de la gestión educativa.
Carro y Arroyo (2017)	<i>Evaluación y seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares</i>	Investigación -acción participativa	Observación.	No hay puntualidad y permanencia. Dificultad al cumplimiento del proceso de la Ruta de mejora. El aprendizaje entre escuelas aún no se ha consolidado.

Montelongo , Santana y Alemán (2017)	<i>Mejora de la gestión educativa en consejos técnicos escolares de escuelas de tiempo completo en México. Normatividad y uso de las TIC, 2017</i>	Cuantitativo.	Guía de observación y encuestas.	A pesar de que los docentes conocen la normativa sobre los CTE no hay un avance significativo en el desarrollo de estas sesiones.
González, de la Garza y de León (2017)	<i>Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica</i>	Estudio de caso	Observación	Plataforma para el desarrollo profesional docente y mejor del trabajo colaborativo.
Martínez y Moreno (2017)	<i>La colegialidad docente en la escuela primaria mexicana: análisis de sus prácticas</i>	Etnografía.	Observación y entrevistas semiestructuradas .	La interacción vertical predomina.
Domínguez, Maldonado y Varela (2019)	<i>El Consejo Técnico Escolar como mediación en la formación continua de los docentes de escuelas multigrado en el estado de Chihuahua</i>	Grupos focales	Entrevistas.	La formación continua de los docentes enfrenta un gran reto.
Rivero (2019)	<i>El acompañamiento pedagógico al Consejo Técnico Escolar, desde la función supervisora</i>	Descriptivo.	Entrevistas y encuestas.	El intercambio de estrategias favorece el proceso enseñanza-aprendizaje. No hay un

				acompañamiento o continuo de la supervisión escolar, este se limita a lo administrativo.	
Arzola, Rangel Gaytán (2019)	y	<i>Organización, dirección y participación docente en escuelas primarias</i>	Cuantitativo	Escala tipo <i>Likert</i>	Existen condiciones para desarrollar procesos del trabajo colaborativo y que los docentes valoran el espacio para el diálogo y la participación
Colin, Nambo Cuellar (2020)	y	<i>Los efectos de las políticas educativas en las organizaciones: los consejos técnicos escolares en una escuela primaria del estado de Morelos, México.</i>	Análisis estratégico	Entrevista.	Quedan pendientes el análisis del papel del sindicato ante esta reunión y a la capacidad Los docentes de adaptarse a los cambios y a la forma de organizarse ante la política.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura sobre el tema estudiado.

Fierro y Rojo (1994) en su libro *El Consejo Técnico: un encuentro de maestros*, muestran cómo se desarrollaron las sesiones de trabajo de los CTE, al tiempo que presentan lo que piensan y han vivido los maestros de Guanajuato en que han participado en sesiones de los CTE. Las autoras realizaron entrevistas personales y grupales, observaciones, cuestionario, foros y talleres de intercambio, dentro de

las principales conclusiones a las que llegaron fue que el CTE tiene la capacidad de hacer cambios que direccionen hacia la mejora de la educación y la profesión docente. También se percataron que esta reunión colegiada es importante para socializar, intercambiar experiencias, tomar acuerdos y diseñar las estrategias innovadoras.

En su trabajo *La investigación-acción; una estrategia para dinamizar el consejo técnico escolar y promover el aprendizaje constructivista*, Irene (2007) hizo una propuesta de intervención aplicada a seis escuelas primarias rurales de fácil acceso. Esta investigación-acción tuvo complicaciones al inicio ya que algunos maestros de estas escuelas no estaban con la mayor disposición de participar. Dicho trabajo centró su atención en realizar una capacitación sobre los contenidos de la gestión escolar, lo cual permitiría el análisis de las problemáticas que acontecían en sus escuelas. Sin embargo, al percatarse de que había avances significativos cuando se aplicaban las actividades para poder combatir los problemas específicos, pudieron avanzar en analizar los demás problemas a fin de dar una solución.

Anzures, García y Castillo (2015) en su investigación *¿A dónde conducen las rutas de mejora escolar de las escuelas primarias? Los Consejos Técnicos Escolares ante los nuevos retos de la autonomía de gestión*, la cual es un estudio etnográfico durante los ciclos escolares 2013-2014 y 2014-2015 en veinticinco escuelas primarias, de siete diferentes supervisiones de la Región Lagunera en el estado de Coahuila.

El método utilizado en el trabajo de campo consistió en dar acompañamiento a los profesores durante las reuniones mensuales del CTE, en los cuales se revisó la

normatividad y los productos realizados en los CTE por los docentes. En este trabajo concluyeron que todas las escuelas tienen los mismos problemas y que son resueltos con las mismas actividades, por lo que se carece de falta de creatividad en el diseño de estas. Se percataron también que la autonomía de gestión en las escuelas será un reto relevante, ya que para echar andar las acciones que este conlleva se requieren del empleo de materiales y recursos los cuales no son aportados por el estado, lo que conlleva a un discurso hecho por parte de la autoridad educativa congruente. Por último, a pesar de que se diseñan rutas de mejoras para establecer los caminos para lograr los propósitos, estas no conducen hacia lo previsto, sino que los docentes las dirigen a acciones y concepciones modificándolas según su práctica.

Ortega y Hernández (2017) en su obra que lleva por título *La Eficacia de los Consejos Técnicos Escolares desde perspectiva de las maestras y maestros de educación básica*, centraron su atención en un contexto específico del estado de Durango, su aportación destaca por establecer objetivos claros en función de la importancia que adquieren los CTE, algunos de los objetivos que se pueden destacar son los siguientes:

- a) Identificar cuál es el nivel de implicaciones del género respecto a la eficacia en el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.
- b) Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al cumplimiento de los objetivos de los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas de educación básica del estado de Durango.

- c) Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al ejercicio de las atribuciones de los Consejos Técnicos Escolares en las escuelas de educación básica del estado de Durango.

Este estudio fue de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. Para lo cual se diseñó una encuesta como instrumento para recopilar la información. Posteriormente se aplicó a mil doscientos cuarenta y tres docentes frente a grupo, docentes de apoyo y directivos de educación básica del estado de Durango. Los resultados de esta investigación, permitió a los autores afirmar que las implicaciones respecto a la eficacia en el funcionamiento de los CTE en las escuelas primarias presentan un nivel bajo, desde la perspectiva de las dimensiones: cumplimiento de objetivos y ejercicio de atribuciones.

Por su parte, Solís del Moral, Valenzuela y García-Poyato (2017) en su obra *El Consejo Técnico Escolar desde la perspectiva de los actores educativos en el nivel primaria*, centraron su investigación en identificar el grado de familiarización de los actores educativos con los objetivos de identificar qué tan familiarizados están con los objetivos y herramientas de trabajo estipulados en los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los CTE (SEP, 2013). Estos aspectos son indispensables para poder consolidar la idoneidad de estos espacios para la mejora continua. Para la obtención de datos empíricos se diseñó una encuesta, misma que fue aplicada a ochenta y siete docentes, diez directivos y dos supervisores escolares de tres zonas escolares de educación primaria en el estado de Baja California propiamente en la cabecera municipal de Ensenada, donde se indagó sobre las perspectivas de los docentes acerca del funcionamiento de los CTE en el ciclo

escolar 2016-2017. Los resultados indican que los participantes reconocen las actividades y herramientas necesarias para la consecución de objetivos como actividades que se realizan con frecuencia durante las sesiones mensuales del CTE. Así como la modificación de la Ruta de Mejora y la utilidad de las guías de trabajo. No obstante, el empleo del tiempo y los recursos disponibles se presentan como un área por fortalecer. Con base en lo anterior se observa que los participantes conciben como funcionales tanto las actividades llevadas a cabo, así como las herramientas utilizadas en las reuniones de dicho organismo colegiado.

En tanto, Rubio (2017) en su obra intitulada *El discurso y la Realidad de CTE de una escuela primaria ubicada al oriente de la ciudad de Torreón Coahuila*, durante el periodo 2015-2017 se valió del enfoque etnográfico. Para la recolección de datos utilizó diferentes instrumentos como la observación sistemática, entrevistas, listas de cotejo y rubricas, fichas descriptivas, diarios de campo, el registro de las actas de las sesiones de CTE y también se aplicaron herramientas de evaluación para las actividades y/o talleres que la investigadora aplicaba al colectivo docente. Para comenzar la investigación, se hizo un diagnóstico en el cual se observó la práctica docente y las decisiones tomadas en el núcleo escolar, identificando una serie de vicios, deficiencias y dificultades que repercutían en el funcionamiento de la escuela, la organización, las relaciones padres de familia-docente y que influían en el desarrollo académico de los niños. Durante el desarrollo de la investigación y la implementación de los talleres para combatir las dificultades el autor encontró varios retos, como la resistencia, el desinterés por parte de los maestros previos a jubilarse o con una antigüedad mayor a los veinte años de servicio, los obstáculos y

argumentos ambiguos por parte de las autoridades educativas y escolares. Destaca la diferencia de los profesores de nuevo ingreso y de menos de diez años de servicio los cuales participaron con disposición y dispuestos a cambios en su práctica docente.

Se implementó el taller para el colectivo docente retomando las temáticas de la Planeación Argumentada, la rendición de cuentas, la evaluación educativa y un taller para padres de familia. En este taller se registró una escasa participación por parte de los docentes, ya que la mayoría de los profesores argumentaba no poder acudir a la capacitación aduciendo falta de tiempo y empalme con otras actividades cotidianas.

Los resultados que arrojaron los talleres fueron los siguientes:

1. Los docentes no conocían las leyes, acuerdos y lineamientos de la SEP
2. Solo algunos docentes conocían el proceso de evaluación del desempeño docente.
3. Los docentes aplicaban de manera incorrecta los instrumentos de evaluación.
4. La mayoría de los docentes recurría a las planeaciones previamente diseñadas por otros.
5. La mitad de los docentes tenían actitud de rechazo al desarrollo del proyecto de investigación.

Como reflexiones finales la investigadora señala que hay un fenómeno de aislamiento por parte de los docentes, fracturando la triangulación entre docentes-alumnos-padres de familia, lo cual repercute en el proceso de enseñanza aprendizaje. También hace mención de que los resultados obtenidos no eran los esperados, esto por los obstáculos que se presentaron en el proceso de la investigación, pero que arrojaron información valiosa para seguir trabajando en este campo de investigación con técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo.

Por último, considera que estos espacios no tienen un valor significativo como modelo de gestión por parte de los docentes, los cuales lo toman como una carga administrativa, las guías de las sesiones son percibidas como un mandato real y esto conlleva a generar vicios los cuales recaen en la relajación, la falta de compromiso, iniciativa y participación creando una incorrecta concepción del CTE.

Desde otra perspectiva, Ortega (2017) presentó un trabajo titulado *Aprendizaje en Consejo Técnico Escolar: voces docentes hacia una efectiva gestión educativa*. En su aportación al objeto de estudio en cuestión señala algunos de los aprendizajes de los docentes en el CTE y como ha sido efectiva la gestión educativa de estos. Para la elaboración de su trabajo utilizó un estudio de narrativa, en el cual se analizaron cincuenta y una historias docentes de educación primaria provenientes de directores, maestros frente a grupo y profesores de apoyo de la zona escolar 5, del Sector Educativo 1, de la Ciudad de Victoria Durango. Para la recolección de datos, el investigador utilizó la técnica de guion de entrevista, el cual fue compuesto por la pregunta detonadora ¿Qué aprendizaje ha obtenido al trabajar en la forma o modalidad de CTE en su escuela? La cual se aplicó de manera personal. Las

historias de los docentes entrevistados fueron analizadas con la herramienta cualitativa *Atlas Ti* versión 7.5. Posteriormente se delimitaron a tres categorías de aprendizajes que se han adquirido:

1. Procesos de la Ruta de Mejora Escolar.
2. Trabajo colaborativo.
3. Carga administrativa.

En la primera categoría expresa que los docentes han consolidado situar cada uno de los momentos que conlleva la construcción de la ruta de mejora escolar, como la planeación, el seguimiento y la evaluación de las actividades planteadas en esta e incluso retoman actividades eficaces de otros profesores han implementados en sus aulas enriqueciendo así su práctica docente.

Con respecto al trabajo colaborativo los docentes expresaron, que este fue de mucha utilidad ya que se tomaba en cuenta las opiniones de todos los compañeros las cuales ayudan a la resolución de problemas y eso les motivaba a seguir trabajando de manera eficaz.

En la tercera categoría, los profesores consideran que han aprendido a sobrellevar esta carga administrativa, la cual se refiere al llenado y concentrado de diferentes formatos los cuales la autoridad educativa requiere.

El trabajo de investigación, en análisis refiere que hay aprendizajes positivos y negativos dentro de los CTE y que estos se van consolidado de acuerdo con su desarrollo en las escuelas lo cual potencia la gestión educativa, aprendiendo a identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad en el quehacer docente.

Otro trabajo realizado colaborativamente por las investigadoras Carro y Arroyo (2017) quienes exponen los avances de un estudio de seguimiento de los CTE en Tlaxcala en su obra *Evaluación y seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares*. Este análisis de investigación-acción participativa se enfoca en ciento cincuenta y un CTE realizando una propuesta de seguimiento y evaluación por todos los actores involucrados que participan en esta reunión.

Para la recolección de datos se aplicó un instrumento de observación con treinta indicadores distribuidos en cinco unidades de análisis:

- I. Organización del CTE
- II. Colectivo Docente
- III. Liderazgo del director
- IV. Procesos de la Ruta de Mejora
- V. Aprendizaje entre pares.

Los resultados arrojaron que tras varios años de su establecimiento se encontraron más deficiencias que impactos. Por lo tanto, se pudieron realizar inferencias para explicar las causas:

- Los docentes asisten a la sesión del CTE, pero no hay puntualidad y permanencia.
- Hay un ambiente de respeto, pero no hay participación y trabajo colaborativo.

- Los directores llevan el orden del día de las sesiones, los docentes se apegan.
- El trabajo en el CTE es de forma pasiva.
- Los docentes elaboran la Ruta de Mejora como un mero trámite administrativo.
- No se identifican de manera correcta las problemáticas en la Estrategia Global.
- El diagnóstico no está actualizado.
- El aprendizaje entre escuelas no se ha consolidado, es una reunión en la que solo se escuchan a los demás docentes.

Esta intervención por parte de las investigadoras logró que los actores involucrados: directivos, docentes frente a grupo, profesores de apoyo unificaran criterios y esfuerzos con los cuales iniciaron un proceso sistemático de retroalimentación y seguimiento que permitió analizar la condición de su CTE.

Montelongo, Santana y Alemán (2017) publicaron un estudio titulado *Mejora de la gestión educativa en consejos técnicos escolares de escuelas de tiempo completo en México. Normatividad y uso de las TIC*. En este trabajo tuvieron como propósito de estudio conocer y describir las fortalezas y las áreas de oportunidad de la forma de trabajo que se llevan dentro de las Escuelas de Tiempo Completo en el CTE e indagar si los docentes han consolidado sus habilidades en el uso de las tecnologías de la información. Para esto utilizó un enfoque cuantitativo tomando como muestra

dos escuelas, una en Colima y otra en Nuevo León. En el primer plantel participaron seis docentes, la directora y el supervisor escolar; en la segunda escuela se contó con la participación de dieciséis docentes, el director y el supervisor escolar.

Con la aplicación de encuestas y una guía de observación concluyeron, que aun cuando los docentes conocen la normativa sobre los CTE no hay un avance significativo en el desarrollo de este y que hay un conocimiento básico de las tecnologías de información y comunicación pero que no se usa dentro de su práctica educativa.

Para González, de la Garza y de León (2017) en su estudio de caso *Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica*, en el cual participaron 45 docentes de primaria y 9 profesoras de preescolar estudiaron como se propiciaba el análisis de las prácticas de evaluación de los aprendizajes con el trabajo colaborativo. Esto fortaleció al CTE como un espacio de formación continua el cual lo concibieron como una plataforma en la cual se analizaba el desarrollo de la práctica profesional y en la cual se impartieron cursos de actualización y de comparten experiencias entre el colectivo docente.

Martínez y Moreno (2017) en su obra *La colegialidad docente en la escuela primaria mexicana: análisis de sus prácticas*, observa las actividades de trece directores de escuelas públicas del Estado de México que realizaban durante las semanas y como estas tenían colegialidad con su personal académico, buscaba comprender como el liderazgo influía en la colegialidad de su centro de trabajo y como este encaminado

y aplicado de la mejor forma puede ocasionar cambios positivos en el trabajo del colectivo docente.

En el libro *El Consejo Técnico Escolar: Dinámicas de participación y posibles de desarrollo*, coordinado por Gómez (2018), tuvo como objetivo primordial que grupo de investigadores identificaran como los órganos colegiados funcionan y se dirigen hacia la autonomía escolar. Las observaciones se llevaron a cabo en el ciclo escolar 2016-2017, se trabajó en tres centros de educación preescolar, cuatro primarias y tres secundarias, con funcionamiento adecuado según los supervisores; se entrevistó a cien profesores y directivos con el fin de conocer su perspectiva sobre los CTE en su funcionamiento y operación.

Domínguez, Maldonado y Varela (2019) en su investigación *El Consejo Técnico Escolar como mediación en la formación continua de los docentes de escuelas multigrado en el estado de Chihuahua*, conformaron seis grupos focales y aplicaron diecisiete entrevistas en las regiones centro, sur, noroeste y sierra del estado de Chihuahua a escuelas primarias multigrado, posteriormente analizaron la información recabada en el campo para comprender el proceso por el cual los docentes de estas primarias habían recibido y apropiado de la formación continua impartida por las autoridades escolares. Como resultado de esta investigación y el análisis de los datos que se obtuvieron, se llegó a la conclusión que los encargados de la formación continua de los docentes (los directores y supervisores), enfrentan un gran reto, ya que no se cuenta con el material en tiempo y forma, en algunos casos los llamados a las capacitaciones son agendadas con premura. Lo cual resulta difícil para estos actores ya que requieren también de apoyo en su formación

continua. Si bien es cierto que algunos de los profesores tienen un bagaje de conocimiento y de experiencias de las cuales se aprende y que comparten en estos espacios de reunión, para así favorecer la formación continua y colaborativamente, también es cierto que, observando las condiciones que se desarrollan al interior de cada CTE en las escuelas, se les suman más cargas administrativas, que los actores escolares tienen que sobrellevar.

Por su parte, Rivero (2019) *El acompañamiento pedagógico al Consejo Técnico Escolar, desde la función supervisora*, refiere que este acompañamiento pedagógico al CTE es una parte fundamental para ofrecer una educación de calidad con el trabajo eficiente y eficaz de todos los agentes educativos incluidos los supervisores escolares. Muchas veces se ve esta función como una autoridad educativa a la que solo le compete lo administrativo o burocrático, dejando de lado o en menor medida lo pedagógico.

Por lo cual Rivero (2019) planteó una investigación de corte cualitativo con enfoque descriptivo-explicativo con el fin de describir las implicaciones que proporcionan el acompañamiento pedagógico del supervisor al profesorado en las sesiones del CTE tomando como muestra a diez supervisores de primaria del municipio de Mérida en el estado de Yucatán, a los cuales se les aplicaron entrevistas y encuestas para la recolección de los datos. Los resultados arrojaron que la mitad de los supervisores realizan acompañamiento administrativo y no pedagógico; de toda la muestra sólo un supervisor realizaba el acompañamiento pedagógico preparando planeaciones para la visita de las escuelas a su cargo.

Por lo cual la investigadora concluye precisando que para mejorar el proceso de acompañamiento pedagógico por el supervisor se deben suprimir las tareas administrativas e identificar las funciones propias de este actor educativo y así mejorar la calidad educativa.

En una investigación cuantitativa que realizaron Arzola, Rangel y Gaytán (2019) titulada *Organización, dirección y participación docente en escuelas primarias*, sobre el funcionamiento de las escuelas primarias se encuestaron a ochocientos catorce profesores de la franja oriental del estado de Chihuahua. El rubro del liderazgo y organización de la escuela el cual se centraba en la visión que tienen los docentes sobre el liderazgo, atención de problemas, responsabilidad compartida y seguimientos del CTE, el 89% de los docentes consideraron que se daban seguimientos a los acuerdos generados en las sesiones, el 83% dijo que el director compartía la responsabilidad con el personal y un 82% señalaba que se resolvían los problemas que se identificaban en la escuela en las sesiones de CTE. Con estos resultados pudieron afirmar que existen condiciones para desarrollar procesos del trabajo colaborativo y que los docentes valoran el espacio para el diálogo y la participación en el CTE tomando en cuenta la participación de todos los actores educativos.

Martínez (2019) en *El consejo técnico escolar, una herramienta para la mejora de la práctica docente*, a “manera de ensayo” nos presenta la narrativa de las experiencias vividas en el CTE de una escuela primaria en el estado de Chihuahua, resalta como los profesores cambian su perspectiva al implementar estrategias de colaboración e innovación y de análisis en esta reunión.

Ramos, Sánchez y Delgado (2020), en su obra titulada *Propuesta de seguimiento al Consejo Técnico Escolar en Educación Básica*, elaboran un estudio sobre el papel que va adquiriendo el CTE como órgano colegiado en el cual se impulsa la gestión académica y como se potencia el trabajo de los docentes con la observación y el análisis y seguimientos de los procesos para el desarrollo de los niñas, niños y adolescentes.

También se da cuenta de una investigación titulada *Los efectos de las políticas educativas en las organizaciones: los consejos técnicos escolares en una escuela primaria del estado de Morelos, México* por parte de Colin, Nambo y Cuellar (2020), los cuales utilizaron el método de análisis estratégico con el fin de hallar sentido profundo, ponerse en el lugar de diferentes actores y de reconstruir la lógica de las situaciones en las que se encuentran como colegiado docente, permitiendo aproximarse a comprender la complejidad organizacional de este; se investigaron a seis profesores con el objetivo de explicar la capacidad modificar la estructura de la escuela y el logro sobre la organización del CTE en una escuela primaria de Morelos.

A pesar de ser un tema nuevo, las investigaciones que se encontraron con enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto refieren al funcionamiento dentro de la escuela, pero no se apoyan en las perspectivas de los docentes. Tras el análisis, sistematización y reflexión del este estado del conocimiento se consideró pertinente hacer un análisis de contenido de las actas del Consejo Técnico Escolar, Irene (2007) quien desde su investigación-acción planteaba que este análisis, complementaria la

discusión de sus resultados, pero ya no pudo hacer por limitaciones de los tiempos ya establecidos.

Se puede observar que la mayoría de las investigaciones antes mencionadas, los instrumentos que con mayor frecuencia se utilizan son las entrevistas semiestructuradas realizadas a los docentes de muestras aleatorias o de centros de trabajos en específico.

1.3. Preguntas de investigación.

Para esta investigación se planteó la pregunta general ¿Cómo se gestionó la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020? De esta pregunta se derivaron las siguientes preguntas específicas:

¿Qué tipo de gestión pedagógica se practicó en la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020?

¿Cuáles son los principales temas de gestión pedagógica que se atendieron en la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020?

1.4. Objetivos.

Objetivo general: Analizar cómo se gestionó la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020.

Objetivos específicos:

Describir que tipo de gestión educativa se practicó en la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020.

Identificar los principales temas de gestión pedagógica que se atendieron en la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020.

1.5. Justificación.

El papel que juega el CTE en las escuelas de educación básica no ha sido un objeto de estudio fundamental en los análisis de los problemas educativos. Pese a que en la vida cotidiana de estas instituciones este presenta un rol importante por toda la normatividad que existe, pocos son los estudios que se enfocan a conocer lo que pasa dentro de las reuniones de este organismo colegiado implementado en México (Luna, 2020) (Gómez y otros, 2018).

De primera instancia se observó un cambio importante en el desarrollo de las sesiones de CTE. Al presentarse en 2020 la pandemia de COVID-19, la dinámica de las sesiones tuvo que adaptarse a la modalidad virtualidad, lo que trajo consigo una nueva forma de trabajo y organización entre los actores educativos.

Ante esta situación se tomó la decisión pertinente de buscar y analizar en las actas el desarrollo de estos elementos de la gestión escolar, ya que son el único recurso disponible en el cual se plasma lo sucedido en cada una de las sesiones. Ahora bien, es importante señalar que no hay un formato estandarizado para llevar a cabo esta actividad ya que cada escuela es responsable del formato que se dan a estas.

Esta investigación también pretende mostrar a la misma escuela que fue el objeto de estudio, cada uno de los elementos de gestión escolar que atienden y todos aquellos elementos que se descuidan en el trabajo colegiado. Esto permitirá visualizar si este proceso los llevará a la autonomía escolar, concepto tan mencionado por las autoridades educativas y que es retomado de la misma teoría de la gestión educativa que existen instituciones educativas en otros países que la han logrado.

Este tipo de análisis pretende ser una aportación que conlleve un beneficio práctico a otras escuelas, ya que permite poner en perspectiva la importancia que adquieren los CTE y analizar si que elementos de gestión escolar se desarrollan dentro de estos modelos de gestión educativa, sus modificaciones, sus particularidades, sus retos y sobre todo, la relevancia que adquiere el desarrollo de este trabajo de forma organizada y sistemática.

Este trabajo investigativo pretende analizar cuál es la aproximación de la gestión pedagógica que se vive dentro de los Consejos Técnicos Escolares, por lo tanto, el estudio es pertinente, en este se ve reflejado el desarrollo de la gestión dentro de estas reuniones colegidas.

Finalmente, los resultados de la investigación también pretenden dar cuenta de lo que dice el discurso oficial y realizar un contraste con la realidad, si es que en efecto hay una adopción meramente política o teórica.

Capítulo 2. Referentes teórico-conceptuales sobre el problema de la gestión.

2.1. La nueva gestión pública y su vinculación en la escuela primaria.

La *Nueva Gestión Pública* (NGP) ha influenciado a diversos países en sus sectores públicos con reformas corporativas similares a las de una empresa privada, con el fin de introducir nuevas perspectivas económicas y de gestión desde 1980 (Rosenber & Ferlie, 2016).

En este sentido, García (2007) menciona que la NGP pretende crear una administración eficaz y eficiente, a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos con mecanismos de competencia y calidad dentro de los servicios públicos, con la finalidad de “mejorar el rendimiento general de los servicios públicos en las burocracias modernas” (Vigoda, 2003).

La NGP, según Aguilar (2006), en los Estados surge a partir de los cuestionamientos que formulaba el Banco Mundial (BM) sobre cual debía ser el papel de los gobiernos en las nuevas condiciones del desarrollo económico y social, ya que la calidad de los servicios públicos era deficiente, lo cual generaba desconfianza a los ciudadanos. Con lo cual se buscó un cambio de estructura y de procesos de las organizaciones, introduciendo la gestión financiera, estratégica y de calidad (Aguilar L. , 2006).

Otro de los objetivos de la NGP es que las organizaciones públicas se vuelvan autónomas, concediéndoles mayor descentralización y espacio operativo (Rosenber & Ferlie, 2016).

La NGP en el ámbito educativo se ha adentrado de una manera profunda tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados, con el fin de tener mejores estándares de calidad educativa sugiriendo reestructuraciones a sus modelos educativos (Verger & Curran , 2014) .

Es así, que los países donde se pusieron en marcha reformas educativas basadas en la *nueva gestión pública* trazaron medios para descentralizar su educación y tener una gobernanza que les permitiera a las escuelas un mayor dominio sobre aspectos curriculares, organizativos, y de gestión de recursos (Verger & Normand, 2015).

Dicho en otras palabras, a través de la NGP se pretende que las instituciones educativas adquieran mayor autonomía escolar. Esto implica una descentralización de las responsabilidades del Estado, y otorgar más capacidad de decisión con respecto al proyecto educativo, promoviendo una adaptación a las necesidades particulares de su contexto inmediato (Verger & Normand, 2015).

2.2. Gestión educativa y sus niveles de concreción.

En este apartado analizaremos los niveles de gestión educativa que juegan un papel importante en el ámbito escolar. Se realizará un análisis desde lo general hasta lo particular, identificando así los niveles de concreción que describe Pozner (2000):

gestión educativa estratégica, gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.

La gestión educativa puede identificarse como el conjunto de estrategias integradas y desarrolladas por una comunidad para conseguir un objetivo con determinado recurso y en un determinado plazo (Chacón, 2014)

Se entiende como modelo de gestión al conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de un problema (De Mello, 1998) es decir, que la gestión educativa busca movilizar el conocimiento con objetivos de corto y mediano plazo.

Para generar estrategias de satisfacción de las necesidades básicas del aprendizaje, el modelo de gestión tiene ciertas características tales como establecer trabajos asociativos, soluciones alternativas y diferenciadas, iniciativa e intervención de quienes la realizan, modelos de calidad de la enseñanza y buen manejo de los sistemas de evaluación y resultados (De Mello, 1998).

Estas estrategias de satisfacción de las necesidades básicas del aprendizaje sólo podrán funcionar si se involucran a todos los actores de la escuela (organización), *“las organizaciones no existen en un vacío, existen en un entorno”* (Casassus J. , 2000). Alrededor de las escuelas existe un contexto o un entorno que determina la forma de actuar y de vida de los educandos y está compuesto por los padres de familia, organizaciones sociales, la economía, el sistema legal, cultural y político. Por lo tanto, se deben fortalecer los vínculos entre los factores que emergen del contexto externo y escuela y así orientar el logro de los objetivos de la escuela.

La interacción concreta de todos los actores de los diferentes contextos de las escuelas y los profesionales ayudará a compartir el conocimiento sobre las condiciones existentes, recursos disponibles y los problemas que afectan la calidad del servicio prestado por las escuelas y a través de la división del trabajo habrá una visión conjunta y una mejor definición del plan de desarrollo de la escuela (De Mello, 1998).

La gestión estratégica educativa es la nueva forma de entender, organizar y dirigir a la organización escolar con una estrategia situacional, reconociendo cada uno de los elementos y la vida cotidiana de la institución, generando así un proceso de toma de decisiones y de comunicaciones específicas (Pozner, 2000).

De los Heros (2015) menciona que, para el desarrollo de la gestión educativa estratégica, el plan estratégico se debe articular con los procesos que ayuden con el mejoramiento de la equidad y calidad educativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje con todos los actores que están involucrados en la institución educativa.

Los actores que intervienen en la vida cotidiana de las instituciones educativas requieren saberes pedagógicos, habilidades y competencias de creatividad, pensamiento crítico, de resolución de problemas, proactivos para anticipar futuros, organización y articulación del trabajo, criterios de evaluación, entre otros (De los Heros, 2015).

La gestión institucional se aboca a lo que traduce cada organización lo ya establecido por la política pública. Comprende a lo administrativo con respecto a la programación, regulación y planificación de las instituciones educativas.

Este tipo de gestión debe ser adecuada a los contextos y realidades para que la toma de decisiones permita el logro eficaz (Casassus J. , 2003). Respondiendo a los fundamentos de la acción estratégica: tomar decisiones, procesar información, plantear estrategias, entre otras (De los Heros, 2015).

En cuanto a la gestión escolar esta se puede entender como las acciones que generan procesos, ambientes y condiciones para conseguir los propósitos, fines y objetivos educativos tomando en cuenta la comunidad escolar: maestros, alumnos, directivos y padres de familia (SEP, 2009).

Por último, la gestión pedagógica que es aquella que está relacionada al docente, a los procesos de enseñanza dentro del aula, y en los que implican la planeación didáctica, la adecuación curricular, la evaluación permanente, la forma en cómo se relaciona con los alumnos y con los padres de familia.

En términos generales, la gestión pedagógica tiene relación con potenciar el proceso pedagógico y didáctico a fin de cumplir los propósitos educativos y llegar a la mejora de la calidad (Batista, 2001)

2.3. El Consejo Técnico Escolar.

La educación a través del proceso de enseñanza y aprendizaje se encuentra en constante cambio (Navarro y otros, 2017). Ante esta situación, los organismos internacionales, han focalizado su atención y elaborado una serie de

recomendaciones para que los países en vías de desarrollo adopten mejores estándares de calidad educativa, en la mayoría de los casos sugieren reestructuraciones a sus modelos educativos.

La *Nueva gestión* (Verger & Curran , 2014) en el ámbito educativo se ha adentrado de una manera profunda en un importante número de países, tanto en los desarrollados como en los subdesarrollados, con el fin de buscar instituciones y procedimientos que permitan alcanzar una mayor autonomía escolar, evidenciar resultados a partir de la rendición de cuentas, mayor libertad en la elección de formas de enseñanza y libertad financiera a las escuelas.

Es así, que los países donde se pusieron en marcha reformas educativas basadas en la NGP trazaron medios necesarios para descentralizar su educación, con el objetivo de tener una gobernanza en función de centrar el poder a las escuelas en nivel curricular, organizativo y de gestión de recursos (Verger & Normand, 2015).

Cuando existe esta autonomía escolar, con el fin de resolver los problemas educativos del entorno, la responsabilidad en la operación cotidiana y la toma de decisiones se transfiere de la autoridad educativa central al director, a los docentes y los padres de familia de cada plantel, quienes asumen atribuciones en tópicos tales como: asignación de presupuesto, mantenimiento e infraestructura, contratación y despido de personal (evaluación del desempeño de los maestros) y pedagogía (planes de estudio, materiales educativos, libros de texto) (Barrera-Osorio y otros, 2010)

Enseguida analizaremos las figuras institucionales de algunos países que guardan cierto grado de similitud con el Consejo Técnico Escolar de México. Esto nos demuestra que la búsqueda por la consecución de mecanismos que favorezcan la autonomía y la horizontalidad en la toma de decisiones es una tendencia marcada en las políticas educativas del siglo XXI.

La gestión educativa en Estados Unidos tiene la lógica de descentralizar lo centralizado (Mejía & Olvera, 2010) pese al fracaso de reformas entre 1985 y 1988 los cuales llevaron a detectar una serie de problemas, el gobierno federal buscó reestructurar las escuelas, modificando los modelos de gestión dando más participación a los padres de familia y docentes, siendo los profesores los que llevaban la responsabilidad en la toma de decisiones en las Juntas Escolares (Barrera-Osorio y otros, 2010), las cuales se enfocaron en darle más tiempo a las actividades escolares empleando más tiempo en la enseñanza y en la creación de mayores requisitos para la acreditación.

La Junta Escolar está constituida por el superintendente de distrito y los docentes de las escuelas, en las cuales se ve inmerso el modelo competitivo, visualizando a las instituciones educativas como mercados (Mejía & Olvera, 2010), lo cual conlleva que los padres de familia busquen las mejores opciones para sus hijos por el tipo de organización y apoyos que estas tienen.

En el caso de Brasil desde sus inicios se buscó adoptar el modelo de la gestión escolar. El claustro o la junta de profesores, tenía funciones limitadas a sólo escuchar las indicaciones del director (Viñao, 2004) . Este claustro, además de estar constituidos por los actores antes mencionados ya incluían al personal

administrativo, padres de familia y estudiantes (Barrera-Osorio y otros, 2010). Con el Plan Nacional de Educación (2014-2024) se buscó que los claustros se conviertan en Comunidades de Aprendizaje, llevando a cabo un proceso de transformación social y cultural en la comunidad con las premisas de calidad y éxito de los estudiantes, a partir de tres fases fundamentales: 1) sensibilización, 2) toma de decisiones por parte de los profesores para posteriormente hacerlas y 3) invitación a la comunidad educativa para su participación en el proyecto de mejora escolar (Santos, 2015).

En lo tocante al caso de España, después de sus reformas a la educación del año 1985, las expectativas a su *cultura de la participación* (Feito A., 2014) iban constituyendo los Consejos Escolares articulados con las *Asociaciones de Madres y Padres de Familia (AMPAS)* y que aún siguen prevaleciendo.

Además de la figura de los Consejos Escolares en España, existe una más denominada Claustro (Feito A., 2014) , la cual se volvió la máxima reunión de los profesores, tomando todas las decisiones sobre las situaciones pedagógicas, dejando de lado la participación de todos los actores del Consejo Escolar (Ritacco & Bolívar , 2016)

Incluso este modelo de gestión que tiene el sistema educativo español es el colectivo docente quien ha de elegir por votación a su nuevo líder por 3 o 4 años (Ritacco & Bolívar , 2016) , según lo determine el claustro de profesores y el Consejo Escolar en los cuales están incluidos todos los actores del contexto educativo (Feito A., 2014).

2.4. Fundamento legal del Consejo Técnico Escolar en México.

La organización jerárquica escolar dentro del marco legal determina los comportamientos de los actores lo cuales tienen que cumplir determinados roles para el control o evaluación de la escuela (Rockwell & Ezpeleta, 1983). La Secretaría de Educación Pública (SEP) en nivel de educación primaria, ha tratado de consolidar un mecanismo de organización que sea eficiente (Latapí, 2004).

En 1982 se publicó el Acuerdo Secretarial número 96 por el cual se estableció la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, a partir de este momento surgió la figura del Consejo Técnico Consultivo, el cual debía estar integrado con un mínimo de cinco docentes por cada plantel, siendo el director su presidente y el secretario, por mayoría de votos, sería elegido por parte del colectivo magisterial (DOF, 1982),

La intención de la naturaleza consultiva del organismo en mención era con el objetivo de crear condiciones para que los académicos pudieran participar, expresar sus opiniones y sugerencias. No obstante, en la práctica prevaleció una ejecución vertical que no daba pauta para que los mismos maestros pudieran decidir sobre las cuestiones académicas dentro de sus aulas, pues todas las políticas y acciones eran consultadas por el inspector de zona escolar y ejecutadas por el director de la escuela (Gómez y otros, 2018); (Pasek y otros, 2015).

El Consejo Técnico Consultivo tenía como prioridades analizar y hacer recomendaciones a los planes y programas de estudios, a los métodos de enseñanza, a la evaluación de los programas de la superación del servicio

educativo, a la capacitación del personal docente, a los materiales didácticos y demás cuestiones educativas (DOF, 1982), pero necesitaba pasar previamente por el mando vertical para poder ser analizado y aprobado para su aplicación (Gómez y otros, 2018).

En la reforma educativa que se llevó a cabo durante la gestión presidencial de Carlos Salinas de Gortari, estos Consejos Técnicos Consultivos redujeron la organización institucional, dejando de lado lo anteriormente mencionado por el Acuerdo Secretarial número 96 en su artículo 25, estableciendo comisiones transitorias o permanentes como la de Acción Social, Deportes, Finanzas, Construcción, Cooperativa y demás (Ezpeleta 1990). En esta época, la SEP tenía políticas prioritarias en el sexenio 1982-1988 con respecto a descentralización, por lo cual se crearon delegaciones estatales (Martínez F. , 2001), para “desconcentrar la responsabilidad de impartir la educación” (Latapí, 2004).

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992 (DOF, 1992) pretendía que los Consejos Técnicos Escolares se volvieron parte del núcleo de la actualización docente, esto con el fin de poder modernizar la educación y transformarla (Martínez F. , 2001).

Durante el periodo de alternancia política que se dio en México a partir de la gestión presidencial de Vicente Fox (2000-2006), se incluyó la gestión institucional en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (SEP, 2001). En este programa se buscó que los Consejos Técnicos Escolares se renovaran en su forma organizacional y de gestión (DOF, 1992).

En 2008 durante la gestión del presidente Felipe Calderón, el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) firmaron la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE). En este acuerdo se pretendía mejorar y equipar las escuelas (tanto académicamente como en infraestructura) con el apoyo de los Consejos de Participación Social (integrados por los padres de familia del alumnado de cada plantel de educación básica) los cuales en conjunto con el CTE gestionaban las mejoras de la institución (Amador, 2009).

En 2010, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) emitió una serie de recomendaciones para el caso de México, debido a que obtuvo bajos niveles en la Prueba Internacional de Evaluación de Alumnos (PISA). Una de ellas fue que las escuelas debían tener autonomía de gestión para responder las necesidades y determinar la mejor manera de ayudar a los estudiantes con la participación de los padres de familia y comunidades (OCDE, 2010).

Tras la Reforma Integral a la Educación Básica (RIEB) del 2013, se publicó el Acuerdo Secretarial 717 (DOF, 2014) de los Programas de Gestión Escolar. Enseguida se emitieron los *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación básica* (SEP, 2013).

El CTE se concibió, bajo la autonomía de la gestión escolar, la reunión de mayor relevancia del colegiado docente de cada escuela de nivel básico donde, en coordinación con las autoridades escolares y educativas, se planean y ejecutan decisiones que procuren maximizar el logro del aprendizaje de los alumnos. (SEP, 2013).

La SEP (2013) estableció en el calendario oficial la organización del CTE en trece sesiones, cinco al inicio y ocho distribuidas en el ciclo lectivo, consolidando este órgano de los docentes para la mejora escolar.

Figura 1. Evolución del Consejo Técnico Escolar en México 1982-2019



Fuente: Elaboración propia retomado de Meneses (1988); Martínez (2001) Latapí (2004); Amador (2009); González, Rivera & Guerra (2018);

2.5. Estructura y organización del Consejo Técnico Escolar en México.

La SEP considera al Consejo Técnico Escolar como un espacio en el que el director y el colectivo docente acuerdan las decisiones partiendo de las necesidades educativas y el contexto escolar para mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos. En las sesiones de CTE se diseñan las actividades, organiza el tiempo escolar y se determinan los procesos de evaluación interna.

Los *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica* (SEP, 2013), señalan que la estructura organizacional vigente del CTE se compone de el director o supervisor (según sea el caso) quien funge como presidente, en este participan maestros subdirectores, docentes frente a grupo, maestros de educación especial, de educación física y de otras especialidades que laboren en el plantel público o privado.

En el Consejo Técnico Escolar la participación es obligatoria, esto es, que todos los trabajadores de la educación adscritos al plantel educativo correspondiente deben cumplir con las obligaciones de este espacio.

En la siguiente tabla se puede apreciar los propósitos y atribuciones otorgadas al CTE en el marco regulatorio en vigor en nuestro país:

Tabla 2. Propósitos y atribuciones del CTE

Propósitos del CTE.	Atribuciones del CTE.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora. • Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela. • Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos. • Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela. • Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela a partir de la identificación, análisis, toma de 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las normas de política educativa y las indicaciones de las autoridades educativas respecto de ellas. • Autoevaluar permanentemente al centro escolar. • Establecer metas para los logros académicos del alumnado y verificar de forma continua su cumplimiento. • Revisar los avances en el desarrollo de los acuerdos establecidos por el CTE.

<p>decisiones y atención de las prioridades educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que se cree y mantenga un ambiente organizado entre todos los actores educativos. • Favorecer el desarrollo profesional de los maestros, los directores y los supervisores dentro de las escuelas. • Desarrollar soluciones colaborativas. • Gestionar apoyos técnicos profesionales externos para atender las necesidades de la escuela. • Promover la relación con otras escuelas de la zona. • Relaciones de colaboración y corresponsabilidad entre la escuela y familias.
---	--

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de educación básica (SEP 2013).

El objetivo de la autonomía de gestión de las escuelas es mejorar la infraestructura, comprar materiales educativos, la resolución de los problemas de operación básica y propiciar condiciones de participación entre alumnos, maestros y padres de familia bajo el liderazgo del director.

También con la autonomía escolar la institución educativa adquirió la capacidad de tomar sus propias decisiones con el objetivo mejorar el servicio educativo, dentro de esta autonomía también pueden determinar los contenidos según las necesidades y los contextos en los que interactúan los alumnos (DOF, 2014)

Estos lineamientos determinan que el estilo de trabajo es colaborativo, enfoca la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes de forma compartida en la escuela. Asumiendo que los aprendizajes no son responsabilidad solamente del maestro, sino también del director y del supervisor creando así un compromiso por unificar criterios, elegir estrategias entre sí para el buen funcionamiento de la escuela; esto conlleva a una parte que es difícil para los docentes, la observación entre pares, esto con el fin de que los maestros aprendan, reflexionen y enriquezcan la tarea educativa para un mejor logro académico (Del Castillo Alemán, 2017).

El CTE a lo largo de todo el documento como regla general es concebido como una forma de trabajo sistematizado, en cada ciclo escolar se establecen temas los cuales lleva secuencias y retoma saberes, objetivos y metas de los ciclos escolares anteriores, esto es planeado por la Dirección General de Desarrollo a la Gestión Educativa de la Secretaría de Educación Pública (DOF, 2014)

Las sesiones de CTE vienen acompañadas de una guía de trabajo generada por la (SEP), la cual da la pauta de los propósitos, objetivos, materiales y productos que se tiene que realizar en cada una de las trece sesiones. Estos temas se fueron desarrollando en las guías de trabajo que proporciona la SEP, las cuales van guiando al colectivo docente durante toda la sesión del CTE (Anzures y otros, 2015). Cabe mencionar que las reuniones tienen la duración de la jornada de trabajo de la escuela primaria, compuesta aproximadamente de cinco horas.

Con el paso de los ciclos escolares a partir del 2015 en adelante, las guías han tenido modificaciones, en cuestión de organización, se integran o se retoman conceptos de la gestión escolar, estas a su vez determinan las actividades que debe realizar el colectivo docente con el fin de obtener productos al final de la sesión (Rubio, 2017).

Capítulo 3. Sobre la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa”.

3.1. La Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa”.

El plantel educativo elegido para efectos del presente trabajo de investigación debe su denominación a una Profesora originaria del municipio de Temixco, Morelos, que dedicó sus esfuerzos a impulsar la educación de la niñez en este municipio. La escuela fue construida en 1991 con ayuda de los padres de familia, niños y comunidad en general, se inaugura en septiembre de 1992, siendo el Profesor Oscar Adrián López García su primer director.

La Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa, con Clave Centro de Trabajo 17DPR0984M, de la Zona Escolar de 059, del Sector Educativo de Primarias 02, también es conocida por la gente vecindada en la localidad como “la escuela de campos” por la cercanía a la Unidad Deportiva Gisela Mota, donde hay campos de futbol, cancha de pasto sintético y de basquetbol.

La Colonia Morelos en donde se ubica la Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa, demográficamente es una comunidad en un punto estratégico para la llegada de personas provenientes de diferentes entidades federativas aledañas al estado de Morelos, de manera predominante son originarias del estado de Guerrero, debido a ello, la localidad posee una gran diversidad cultural. En su demarcación territorial hay diversos negocios, un centro de bienestar social, un centro de educación preescolar y un campo deportivo comunitario. La lengua predominante en la localidad es el castellano, aunque también se pueden identificar algunos sectores hablantes de lenguas indígenas. Las familias que integran la comunidad escolar se

dedican a laborar como empleados, amas de casa, empleados de la construcción y algunos pocos como como prestadores de servicios profesionales.

El 95% de las calles en un kilómetro a la redonda de la escuela primaria en mención están pavimentadas, por lo que facilita el acceso del transporte público concesionado y privado, de igual forma existe alumbrado público, agua potable y drenaje, servicios que resultan importantes para la comunidad en general y en particular para la escuela primaria en la que se realizó el trabajo de campo.

En relación con las condiciones materiales, la escuela cuenta con un terreno de 1000 m², 10 aulas de aproximadamente 36 m² cada una, 1 aula de Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), una biblioteca escolar, una oficina de dirección, una cancha techada, una explanada, un campo de futbol, baños de niñas y de niños, baños para los docentes y tres puertas de acceso a las instalaciones del plantel, también cuenta con los servicios básicos de agua, luz eléctrica e internet. En términos generales se busca que las instalaciones de la escuela propicien el desarrollo psicomotriz de todos los niños, ya que cuenta con áreas en las cuales pueden jugar libremente y convivir entre sus pares.

De acuerdo con datos proporcionados por las autoridades del plantel, para el ciclo escolar 2021-2022 había una población aproximada de trescientos estudiantes, un director, diez docentes frente a grupo, un profesor de inglés, una maestra de educación física, una intendente y tres profesores de USAER.

La USAER cuenta con un especialista de aprendizaje permanente que atiende a los niños con necesidades educativas especiales, alumnos sobresalientes y con

síndrome de Down, una psicóloga y una especialista de lenguaje que atiende una vez por semana a los niños con problemas de comunicación y de habla.

La plantilla de la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” está compuesta por un director, una intendente, diez profesores frente a grupo, una maestra de educación física, un profesor de Lengua Extranjera Inglés y una Especialista en Educación Especial. A partir del 2015 a la fecha se han realizado pocos cambios en el personal docente, por lo tanto, no es considerada una escuela de paso, el promedio de antigüedad de los trabajadores de este plantel oscila entre los 7 y 10 años de servicio.

En este periodo de 2015 a 2020, esta escuela ha albergado a tres profesores de nuevo ingreso, estas vacantes se dieron por jubilación, dando oportunidad a las nuevas generaciones docentes.

Los grupos de la escuela objeto de estudio están conformados por un promedio de treinta a treinta y cuatro alumnos, las aulas son reducidas y sólo caben hasta treinta y cinco butacas.

Los niños que conforman los grupos, en la mayoría de los casos se conocen, porque tienen algún parentesco familiar, o bien porque asistieron juntos al preescolar ubicado en la Colonia Morelos o porque son vecinos.

Cuando son alumnos de nuevo ingreso, estos son los niños de primer grado, junto con los docentes frente a grupo se les da un recorrido de la escuela, llevándolos por todas las áreas, explicando y dando a conocer el nombre de todos los profesores y demás personal que labora en la institución.

Los docentes, como es costumbre normativamente, entregan sus planeaciones al director escolar, el cual revisa y firma para su aprobación.

Cada docente es libre de planear el formato y de acuerdo con las necesidades del grupo. La asignación de los grupos la hace el director de acuerdo con las características de los perfiles de los docentes.

En las primeras semanas del inicio del ciclo escolar, los docentes observan los grupos y hacen un diagnóstico para saber las necesidades de cada uno de los alumnos, con base en esto se disponen a planear.

Cada docente tiene reunión con los padres de familia, en la cual presenta su forma de trabajo, de evaluación y comunicación. También presenta la organización del grupo en cuanto a las reglas del salón de clases y al reglamento general de la escuela.

Cada grupo elige a un Comité de Padres de Familia que se compone de la siguiente manera: un presidente, un secretario y un tesorero; este grupo toma los acuerdos pertinentes para cada una de las funciones antes mencionadas.

Los Comités de cada grupo se reúnen, conformando así el comité general o el Consejo de Participación Social. El presidente, tesorero y secretario de este comité se decide por voto directo en asamblea de padres de familia de todo el plantel.

Después de haber organizado el comienzo del ciclo escolar, se procede a dar los informes y calificaciones bimestrales (actualmente trimestrales) dando a conocer esta información de manera particular, resolviendo dudas y tomando acuerdos para la mejora de los aprendizajes de los niños.

Cada aula es responsable de sus materiales, estas cuentan con un inventario que es entregado por el maestro que antecedió el uso del salón. Este puede ser modificado ya sea por bajas o altas de los muebles.

El docente es responsable de la elaboración del material didáctico el cual debe estar al alcance de los niños en todo momento.

Los profesores tienen libertad de cátedra siempre y cuando los contenidos estén apegados a los planes y programas de estudios vigentes. El director escolar proporciona estos materiales con base a las existencias de la biblioteca escolar y gestionando ante la supervisión la adquisición de nuevos ejemplares.

También se proporcionan libros para conformar la biblioteca de aula, estos se disponen del acervo escolar, proporcionados por la SEP por el programa *Libros del Rincón*. Estos materiales están separados por ciclos escolares, ya que dentro de los libros de texto gratuitos se instruyen actividades sustantivas que se desarrollan en la escuela.

Capítulo 4. Metodología de la investigación.

4.1. Enfoque general.

El proceso de construcción del proyecto de investigación no fue una tarea mecánica (Díaz-Barriga , 2014), ya que implicó indagar y delimitar los problemas que giraban en torno al objeto de estudio. Con el análisis de los instrumentos de mediación en la construcción y desarrollo de una investigación se pudo trazar el camino del proceso de indagación (Díaz-Barriga , 2014).

Se reconoce que el tema del proyecto es parte fundamental de la investigación, dado que éste responde a un interés o preocupación que se va generando a lo largo de la vida académica. Esto permite al investigador crear la delimitación de los campos del conocimiento (Díaz-Barriga , 2014) al interactuar dentro de estas reuniones, de primera instancia se pudo observar que las sesiones de CTE ayudan a los profesores a organizar, planear y evaluar actividades que repercuten en la mejora de los aprendizajes y es el único tiempo que se tiene establecido normativamente para socializar los problemas de la propia escuela.

4.2. Tipo de investigación.

Esta investigación es cualitativa con enfoque exploratorio-descriptivo y de carácter básico. En el desarrollo de este trabajo se determinó que fuera un estudio de caso ya que se seleccionó una organización en específico (Colina, 2014); (Martínez F. , 2020)., que fue la Escuela Primaria Rosa Quevedo con la finalidad de conocer mejor

la gestión escolar desarrollada al interior de los CTE en planteles de educación primaria de tipo urbano que son la mayoría que actualmente existen en el Estado de Morelos.

El diseño de investigación se hizo mediante una muestra por oportunidad y por conveniencia (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); en la escuela. Se contó con la participación de un agente educativo que ha laborado por casi seis años como profesor frente a grupo, por lo cual tuvo acceso a todas las áreas y comisiones con autorización del director y además obtuvo autorización por escrito de parte del supervisor escolar para el uso de los datos de las actas de esta escuela objeto de estudio (Anexo 1). Si bien en un principio era viable elegir otro plantel alternativo, la pandemia provocada por la Covid-19 y el cierre de los centros de trabajo escolares hicieron que el acceso a la comunicación para gestionar facilidades para este tipo de investigación con las autoridades educativas y escolares fuese particularmente complicado.

Primeramente, se recabaron las actas de las sesiones de CTE de la Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa, las cuales se encuentran redactadas a mano y plasmadas en un cuaderno. Por cuestiones emergentes como los cambios de comisión, el sismo del año 2017 y la pandemia provocada por la Covid-19, sólo se localizaron físicamente las actas de las sesiones de dicho organismo de los ciclos escolares 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 hasta la cuarta sesión; 2018-2019, al igual que 2019-2020 y 2020-2021.

Se tomó la decisión de que se analizarían las actas físicas localizadas del Consejo Técnico Escolar de la Escuela objeto de estudio con la metodología y técnicas de

análisis de contenido de Piñuel (2002), ya que esta investigación se acota a un lustro (2015-2020) (Díaz-Barriga , 2014)

El análisis de los datos contenidos en mensajes, textos o discursos dentro de las ciencias sociales ha adquirido relevancia, por lo cual se ha hecho frecuente recurrir a su interpretación utilizando técnicas cuantitativas o cualitativas se le denomina análisis de contenido (Piñuel, 2002). Piñuel (2002) menciona que el análisis descriptivo o documental tiene como objeto la identificación y catalogación de la realidad de los documentos mediante el surgimiento de las categorías y de sus elementos.

La aproximación metodológica que propone Piñuel (2002) sobre análisis de contenido, es adecuada para el estudio de las actas del CTE de la Escuela Rosa Quevedo Ochoa, ya que el texto registrado es un contenido de información y que al analizarlo por dentro se puede develar su significado, para posteriormente hacer una interpretación y dar a conocer los hallazgos importantes.

Las actas del CTE escritas por los docentes de la escuela objeto de estudio tienen datos que se derivan de los esquemas sociales previos para poder llegar al proceso comunicativo. Por lo cual se pretende analizar el contenido de este texto primitivo con reglas de procedimiento, de refutación y de análisis para obtener datos confiables y válidos justificados metodológicamente. Para esto Piñuel (2002) propone la siguiente metodología de análisis de contenido:

- a) Selección de la comunicación que será estudiada.
- b) Selección de las categorías que se utilizaran.

c) Selección de las unidades de análisis.

d) Selección de recuento o de medida.

4.3. Fases.

A continuación, se describe el proceso de la metodología anterior aplicada a la investigación:

Tabla 3. Fases de la investigación documental

Recolección de los datos.	a) Selección de la unidad de análisis
	b) Delimitación de la muestra del <i>corpus</i>
Procesamiento y análisis de los datos.	c) Análisis de las categorías emergentes
	d) Delimitación de la categoría
	e) Etiquetamiento, desagregación de pasajes construcción de los datos y procesamiento.
Presentación de los resultados	f) Interpretación de los datos.

Fuente: Elaboración propia retomado de Piñuel (2002) Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido.

a) Selección de la comunicación que será estudiada:

Se tomaron decisiones pertinentes para llevar a cabo la indagación y después del análisis del estado del conocimiento sobre el tema de los CTE se llegó a la conclusión que no había investigaciones relacionadas con el estudio o análisis de las actas de estas reuniones, por lo cual se refirió a hacer un análisis descriptivo de estos textos los cuales se derivan de un grupo de trabajo social en el cual plasma

la toma de decisiones sociales o cognitivas en un estilo de formato peculiar (Santander, 2011), en este caso la Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa.

b) Delimitación de la muestra del *corpus*.

Luego de una exhaustiva revisión en los archivos físicos de la Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa se tuvo por resultado que no todas las actas del periodo previsto en el diseño de investigación estaban disponibles para su consulta. Lo cual llevó a delimitar el corpus a todas las actas existentes siendo así un muestreo no accidental

Se hizo la revisión de cada una de las actas de CTE de la escuela objeto de estudio por lo que se determinó establecer un mecanismo para delimitar la muestra para este estudio de análisis documental.

Después de que se ordenaran por fecha cronológica para verificar el seguimiento una de otra, se observó que la mayoría de las actas carece de información, sólo se escribieron los propósitos de la sesión o se anexaron los productos solicitados en la guía de los CTE que dispone la SEP estos escritos que carecían de información se fueron depurando.

De acuerdo con las categorías que fueron emergiendo de los temas plasmados en estas actas, se fueron catalogando a fin de tener un *corpus* delimitado para el mayor análisis de estudio lingüístico.

De las macro categorías emergentes se decidió que era pertinente estudiar la gestión pedagógica, ya que el proceso investigativo está delimitado por tiempos preestablecidos por el programa de estudios.

c) Análisis de las categorías emergentes.

Durante el proceso de análisis de las actas de CTE de la Escuela Primaria Rosa Quevedo fueron emergiendo categorías en torno a la gestión educativa, la cual es un proceso sistemático a largo plazo de cambio para la mejora, eficiencia y eficacia de la practica educativa (SEP, 2009).

Las categorías emergentes se derivaron de la gestión educativa y se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. Categorías emergentes de la gestión educativa

Categorías	Códigos
Gestión pedagógica.	<ul style="list-style-type: none">❖ Planeación❖ Problemas pedagógicos❖ Práctica docente❖ Actores❖ Trabajo colaborativo❖ Evaluación❖ Rendición de cuentas

Gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación ❖ Liderazgo directivo ❖ Liderazgo docente ❖ Actualización docente ❖ Actores ❖ Infraestructura ❖ Problemas administrativos ❖ Convivencia ❖ Actores ❖ Evaluación continua ❖ Rendición de cuentas
Gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Socialización de la política pública ❖ Supervisión escolar ❖ Profesionalización docente ❖ Actores ❖ Planificación de proyectos ❖ Presupuesto ❖ Evaluación institucional. ❖ Plantilla docente ❖ Rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de categorías

d) Delimitación de la categoría.

Al observar que la mayor parte de las actas analizadas del CTE de la escuela objeto de estudio se centraban en la categoría de gestión pedagógica se determinó operacionalizar de la siguiente forma:

Tabla 5. Operacionalización de las variables de estudio

Categoría	Operacionalización	Códigos
Gestión escolar/pedagógica.	Formas innovadoras en las que el docente toma decisiones que implemente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ezpeleta (1992); Botero (2009) Vázquez (2010); SEP (2010).	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación ❖ Diseño y elaboración de estrategias ❖ Práctica docente ❖ Trabajo colaborativo ❖ Implementación de estrategias de lectura ❖ Implementación de estrategias de matemáticas ❖ Implementación de estrategias de escritura. ❖ Implementación de estrategias para abatir el rezago educativo. ❖ Problemas pedagógicos ❖ Participación de padres de familia ❖ Evaluación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las categorías emergentes.

Para la determinación de los códigos de esta categoría emergente se utilizaron los referentes teóricos sacando los conceptos básicos de cada elemento de la gestión pedagógica.

4.4. Instrumentos.

Para el etiquetamiento, desagregación de pasajes construcción de los datos y procesamiento de estos se construyó un instrumento el cual ayudo al análisis de las actas de CTE.

Tabla 6. Codificación de la gestión pedagógica y la política pública

Categorías	Código	Descripción
Gestión pedagógica	Escuela	Actividades que impacten a la escuela
	Aula	Actividades implementadas en el aula por parte de los titulares de grupo y docentes de las materias de Lengua Extranjera Inglés y Educación Física.
	Comunidad	Actividades que impacten en la comunidad donde se encuentra la escuela.
	Gestión en procesos de mejora de la enseñanza	Planeación de clase, proyecto de Mejora Continua, adecuaciones curriculares.
	Gestión escolar	Procesos de gestión escolar.
	Participación social	Consejo Escolar de Participación social. Participación de los padres de familia.
	Prioridades para la mejora educativa	Actividades de lecto-escritura, lógico-matemáticas y conocimiento del medio
	Necesidades particulares	Rezago educativo
	Revisar permanente el logro de aprendizajes de los alumnos	Coevaluación entre el colegiado docente.
	Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela	Autoevaluación de la práctica docente.

	Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos	Suprimir tiempos en cuestiones administrativas
Gestión escolar	Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela	Espacios donde los docentes puedan tomar cursos con valides oficial
	Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela	Generar propuestas independientes de los planes y programas oficiales.
	Socializar las normas de Política Educativa	Debate entre el colectivo docentes sobre la normativa educativa.
	Autoevaluar permanentemente al centro escolar	Seguimiento sistemático de los avances y retrocesos de las actividades planeadas.
	Establecer metas para los logros académicos del alumnado	Planeación didáctica con base a las necesidades y contextos de los alumnos
	Revisar los avances de los acuerdos establecidos	Instrumentos donde se evalué lo que se ha realizado.
	Asegurar que se cree y mantenga un ambiente organizado	Propuestas de convivencia sana y pacífica.
Gestión institucional	Gestionar apoyos técnicos profesionales externos	Apoyos que deben contribuir de manera oportuna y eficaz a resolver situaciones difíciles y barreras que impidan alcanzar las metas establecidas.
	Vigilar el uso adecuado y eficiente del tiempo escolar	Estrategias que vigilen el uso adecuado y eficiente del tiempo.
	Promover la relación con otras escuelas de la zona	Actividades que se realizan en otro centro de trabajo.
	Establecer relaciones de colaboración y corresponsabilidad entre la escuela y familias	Actividades donde participan los padres de familia o tutores dentro y fuera de la escuela.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las categorías emergentes.

Para el etiquetamiento y desagregación de pasajes se optó por escanear las actas de CTE y trabajar sobre los archivos digitales *PDF* de la aplicación *Adobe Acrobat Reader DC* utilizando sus herramientas de subrayado y de comentarios para posteriormente pasar a identificar los pasajes en la tabla a fin de organizar la información.

Las actas del CTE de la escuela objeto de estudio levantadas en el periodo 2015-2020, además de sus peculiaridades antes mencionadas, tampoco son extensas contienen una extensión de una o dos cuartillas en promedio y al ser documentos de primer orden, cada una se consideró como una unidad de análisis.

El análisis longitudinal ayudó a que se interpretaran los datos de acuerdo con las categorías y códigos emergentes, dando paso a la interpretación de los datos triangulándolo con la teoría de gestión escolar. De primera instancia se pudo observar que los temas son progresivos, se llevó un seguimiento según el paso de las sesiones y al culminar el ciclo escolar se preparan cuestiones que deben ser retomadas para el siguiente.

4.5. Supuestos.

Para este apartado, se centrará en el supuesto que hace Bracho (2009) sobre el modelo de gestión escolar que surgió en los años noventa del siglo XX sobre la gestión basada en el centro que retoma de los autores Alvariño y otros (2000).

La administración basada en la escuela surge en los años noventa en la línea de renovación escolar, la cual denominaron *gestión centrada en la escuela*. Esta línea de renovación escolar daba el énfasis en la capacidad de los mismos centros educativos de tomar decisiones independientes (Bracho, 2009).

Con este movimiento surgen conceptos como la autonomía escolar, la gestión local, la administración de los recursos, el liderazgo, el nuevo rol del docente entre otros (Casassus J. , 2000).

El producto de toda esta descentralización en las escuelas que optan por la autonomía es un cambio organizacional, con modificaciones profundas “en los modos habituales de pensar y actuar, las cuales hacen mejoras en la calidad de la educación” (Bracho, 2009).

Alvariño (2000) menciona que las escuelas que adoptan por este modelo de gestión pueden modificar las variables que arrojan sus resultados a partir de sus propias propuestas y la responsabilidad de sus miembros. Resalta que surgen tres variables las cuales tienen inferencia en el logro educativo: variables de origen, variables de naturaleza curricular y variables de organización y gestión escolares.

Bracho (2009) pone suma atención en esta última variable de organización y gestión escolar en la cual replantea las tres exponentes de este grupo, según Alvariño (2000), el primer exponente es, “La administración centrada en la escuela”; el segundo es “Escuelas como organizaciones que aprenden” y el tercero es “Escuelas efectivas”. Siguiendo este planteamiento es posible desarrollar esta propuesta desde la siguiente forma:

- a) La administración centrada en la escuela: Desde la eficiencia administrativa, los actores que se desarrollan en la escuela están mejor posicionados, conocen las necesidades reales de los usuarios (alumnos y comunidad) y las atiende de manera oportuna. La descentralización sirve para acercar a los usuarios o beneficiarios a la toma de decisiones y para que se involucren de manera más puntual lo cual promueve la participación democrática.

Uno de los enfoques de este exponente es el logro escolar, por lo cual la participación de los padres y maestros es fundamental para la toma de decisiones para el beneficio de la escuela. Pero Bracho (2009) recalca que no hay suficiente evidencia empírica suficiente para sustentar este argumento.

- b) Escuelas como organizaciones que aprenden: estas son aquellas que tienen miras hacia el futuro, que tienen procesos de reflexión en acción, planifican y evalúan su acción como una oportunidad para aprender de sí mismas a lo largo que va transcurriendo el proceso de enseñanza aprendizaje, aprenden cómo aprender.

Estas organizaciones que aprenden tienen principios los cuales son: compromiso para la mejora continua, grupos que se esfuerzan por sus metas, desarrollo de objetivos para la organización, difusión de las practicas, aprendizaje y profesional, análisis crítico de las practicas cotidianas, experimentación de las nuevas prácticas, flujos de información interna o externa, sistemas dinámicos de funcionamiento y buena disposición para cambiar las habitualidades de pensar.

Esto es que las escuelas que optan por este modelo tienen la implicación de aceptar los cambios en la medida que la comunidad sea capaz de adquirir, analizar, comprender y planificar el diario vivir de la escuela, de acuerdo a información de los resultados.

- c) Escuelas eficaces: una escuela eficaz es aquella que promueve el progreso de todos los estudiantes, la cual año con año mejora y se asegura que cada alumno alcance su máximo potencial propiciando la equidad entre ellos mismos.

Estas escuelas según Bracho (2009) tienen las siguientes características las cuales permiten su desarrollo: liderazgo, capacitación y compromiso docente, trabajo colegiado, atmosfera estimulante, atención en responsabilidad de los resultados.

Los modelos de los cuales analizamos anteriormente buscan mejorar la gestión de la escuela para lograr una mejora educativa mediante diferentes factores que propician la participan de todos los actores que intervienen en las escuelas.

Los países que ponen en marcha las reformas educativas basadas en la descentralización o la autonomía escolar deben poner atención sobre la organización de las mismas escuelas, propiciando espacios de reunión que se incluyan en las mismas políticas públicas de educación.

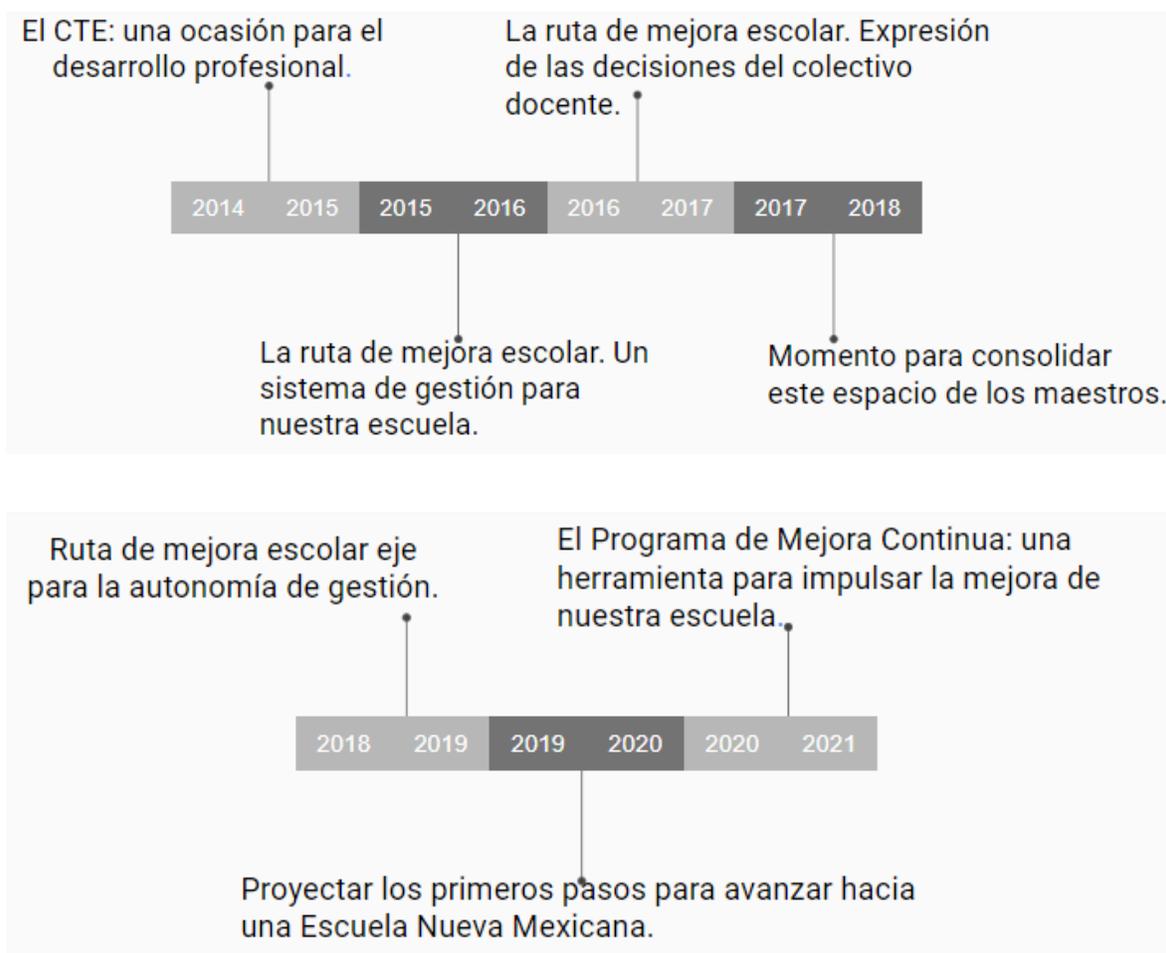
La SEP al implementar el CTE como espacio estratégico, en el cual están involucrados todos los actores educativos que intervienen en la escuela primaria, propicia el desarrollo de la gestión educativa, abarcando ámbitos de la gestión pedagógica, escolar e institucional logrando una mejor educativa.

Capítulo 5. Resultados.

5.1. Análisis general de contenidos.

A continuación, se enlistan cuáles fueron los temas que se abordaron durante los ciclos escolares 2015 a 2020 en los CTE de las escuelas de Educación Básica:

Figura 2. Temas abordados durante los ciclos 2014-2020



Fuente: Elaboración propia retomado de las Guías de Consejo Técnico Escolar

5.2. Análisis particular.

En este apartado se presentan los temas específicos que se desarrollan en las fases intensivas, este proceso se repite en los ciclos escolares siguientes:

Tabla 7. Sesiones y fases de trabajo

Primera sesión fase intensiva	Reconocimiento, establecimiento, planeación y diseño de la ruta de mejora escolar/ Plan de Mejora Escolar/ Estrategia Global de Mejora/ Programa Escolar de Mejora Continua (según sea el caso)
Segunda sesión fase intensiva	
Tercera sesión fase intensiva	
Cuarta sesión fase intensiva	

Fuente: Elaboración propia a partir de la asistencia a las sesiones de trabajo

En seguida se presentan los temas específicos de las sesiones ordinarias, los cuales, de acuerdo con el momento en que se encuentran durante el ciclo escolar.

Tabla 8. Sesiones y temas abordados en sesiones del CTE

Sesión	Temas principales.
Primera sesión ordinaria	Análisis de las pruebas diagnósticas
Segunda sesión ordinaria	Detección de rezago, alerta, planeación y socialización de prácticas educativas
Tercera sesión ordinaria	Revisión de los materiales, recursos y fuentes de información, para definir propuestas de intervención que atiendan las problemáticas educativas
Cuarta sesión ordinaria	Reflexión sobre los objetivos y metas de su Ruta de Mejora Escolar/ aprendizaje entre escuelas.
Quinta sesión ordinaria	Revisión de avances
Sexta sesión ordinaria	Revisión de su práctica docente/observación de clases.

Séptima sesión ordinaria	reflexión sobre la organización y uso efectivo del tiempo escolar. análisis del siguiente calendario escolar.
Octava sesión ordinaria	Rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia retomado de las Actas de Consejo Técnico Escolar

Se pudo observar que durante los ciclos escolares se desarrollaron por los argumentos antes expuestos los mismos temas dentro de las sesiones de CTE, con la particularidad del contexto y problematización de lo que sucede en ese mismo lapso.

A continuación, se dará a conocer el análisis de lo que sucedió en algunas de las sesiones de CTE, de acuerdo con lo que contienen en sus redacciones cada una de las actas que se analizaron.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se sistematizó la información de las actas:

Tabla 9. Análisis de la primera sesión de trabajo en el CTE

Análisis de Acta de la Primera Sesión del CTE de la Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa de la fase ordinaria del ciclo escolar 2015-2016.		
Fecha: 25 de septiembre de 2015		
Participantes	Director	Estuvo presente

	Subdirector	En esta escuela no existe esta figura
	Docentes frente a grupo	10 profesores
	Maestros de educación Especial	1 maestro de comunicación
	Maestros de educación Física	1 profesora
	Maestros de Inglés	1 profesor
Participaciones	Participaron las profesoras de 2°A, 2°B, 4°B, 6°B y 6°A; estas fueron encaminadas al rezago educativo que encontraron en los grupos con base a los resultados del examen de diagnóstico.	
Ámbitos de acción	Escuela	En la Estrategia Global se diseñó la estrategia de la mochila viajera. En esta actividad se involucró a toda la comunidad escolar.
	Aula	Organización de los Libros del Rincón, y explicación de la forma de rotar los libros con todos los alumnos del grupo.

	Comunidad	Los padres de familia tenían que saber la estrategia de la mochila viajera, ya que iban a llevar libros del Rincón y en caso de que el niño tuviera rezago en la lectura, ayudar con las lecturas.
Proceso que se atiende	Gestión en procesos de mejora de la enseñanza	Se pretendía que con la actividad se atendiera el rezago en lectoescritura.
	Gestión escolar	
	Participación social	La participación de los padres de familia con el involucramiento.
De la organización	Prioridades para la mejora educativa	Abatir el rezago educativo
	Necesidades particulares	Regazo en lectoescritura.
	Temática	La lectura.
Análisis descriptivo: identificación y catalogación de la realidad empírica a partir del contexto social y cultural.		

	Nodos	Descripción.
Categorías	Revisar permanente el logro de aprendizajes de los alumnos	Se analizaron los resultados del examen de diagnóstico y se sistematizaron en un cuadro.
	Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela	Se reviso la Ruta de Mejora Escolar y se diseñó la Estrategia Global de Mejora.
	Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos	Se utilizaron los materiales previstos en la guía: planeación de la Ruta de Mejora Escolar, Resultados de la evaluación diagnóstica, Textos sobre expectativas y recomendaciones, Cuaderno de bitácora y materiales de papelería.
	Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela	Con la participación de todos los docentes se fomenta el liderazgo de cada uno de los actores.

	Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela	La escuela eligió sus propias evaluaciones de diagnóstico y formatos para el llenado.
Unidades	Socializar las normas de Política Educativa	Se revisaron los aspectos curriculares.
	Autoevaluar permanentemente al centro escolar	Se analizó el concentrado de los resultados de la evaluación diagnóstica.
	Establecer metas para los logros académicos del alumnado	Se diseñó la Estrategia Global de Mejora
	Revisar los avances de los acuerdos establecidos	Se revisaron las fichas descriptivas del ciclo escolar pasado para medir los avances de los alumnos.
	Asegurar que se cree y mantenga un ambiente organizado	El director moderó todo el tiempo la reunión.
	Gestionar apoyos técnicos profesionales externos	El apoyo de la USAER estará presente en las actividades

		planeadas en la Estrategia Global de Mejora.
	Vigilar el uso adecuado y eficiente del tiempo escolar	Los docentes fueron comisionados para vigilar el uso del tiempo escolar.
	Establecer relaciones de colaboración y corresponsabilidad entre la escuela y familias	Se agendaron reuniones con los padres de familia o tutores para dar a conocer la estrategia del mes para que apoyaran en sus casas.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de categorías.

Primera sesión fase intensiva con fecha 17 de agosto de 2015.

Para esta sesión y en apego en la guía proporcionada por la SEP se hizo un balance de la ruta de mejora del ciclo escolar 2014-2015 para revisar el desempeño, los objetivos y metas logradas con base a los resultados del plantel.

En el acta se describe que analizaron el video *La carreta, trabajo en equipo* en el cual observaron que hay personas “poco hacedoras” o incluso “no productivas” que obstaculizan el trabajo en equipo.

También se plasmaron comentarios de dos profesoras que destacan una experiencia que no favoreció al trabajo en equipo, porque había personal que era poco productivo y que no se respetaban los acuerdos establecidos.

Se describen también las actividades que fueron exitosas en ciclo anterior las cuales fueron los *Rallys* de educación física y la actividad en que los padres de familia trabajaron en la escuela con otro niño que no fuera su hijo, en la cual se percataron del avance y retroceso de otros niños.

Se establecieron compromisos para trabajar durante el ciclo escolar en los cuales se planeó la participación de los padres de familia o tutores en el aula con actividades de lecto escritura y en la escuela con la organización de los programas sociales y cívicos. Se determinó que para una mejor organización se planearía una actividad a nivel escuela por mes evitando saturaciones y pérdida de tiempo.

La guía del CTE proporcionaba una escala del 6 al 10 para calificar el desempeño del colectivo docente al momento de organizar y realizar las actividades de la ruta de mejora, a lo cual este colectivo docente se calificó con 8 ya que faltaba coordinación en las acciones a seguir, no se designó un responsable de la actividad y no se respetaron los tiempos de las actividades planeadas.

Segunda sesión fase intensiva con fecha 18 de agosto de 2015.

En esta sesión se comenzó con la planeación de la Ruta de Mejora en la cual se identificó la prioridad del ciclo anterior que fue abatir el rezago educativo mediante estrategias de la comprensión lectora y las nociones básicas del sistema de

numeración decimal. Se analizó si los objetivos y metas se habían logrado, se llegó a la conclusión que el 52% de los alumnos que presentan problemas en la comprensión lectora no alcanzaron a mejorar su aprendizaje y que el 63% de los alumnos no lograron avanzar en el proceso de consolidación de las nociones básicas del sistema de numeración decimal.

Ante esta situación se acordó retomar con prioridad los contenidos revisados en el ciclo escolar anterior, retomando otros temas para su complementación y así elaborar acciones para cumplir con los objetivos y metas. En la tabla 10 se hace un análisis donde se establece las prioridades identificadas, los objetivos trazados, las metas propuestas y las acciones identificadas durante las sesiones de trabajo de los CTE.

Tabla 10. Prioridades, objetivos, metas y acciones identificadas en reuniones del CTE

Prioridad	Mejora del aprendizaje lectura escritura y matemáticas	Prevención del rezago y alto al abandono escolar	Rasgos de normalidad mínima funcionamiento regular de la escuela.	Convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia.
------------------	--	--	---	--

Objetivos	Diseñar e implementar actividades permanentes para favorecer el desarrollo de las competencias comunicativas y habilidades matemáticas en la que participen todos los alumnos de manera inclusiva	Concientizar a los padres de familia para incrementar su participación eficaz en el aprendizaje de los alumnos.	Cumplir con los 8 rasgos de normalidad mínima escolar.	Diseñar e implementar actividades permanentes para favorecer la convivencia inclusiva, sana, pacífica y libre de violencia en la comunidad escolar.
------------------	---	---	--	---

Metas	Lograr que el 100% de los alumnos de la escuela participen en las actividades permanentes de lectoescritura y matemáticas.	Lograr que el 100% de los padres de familia participen eficazmente en el aprendizaje de los alumnos.	Lograr que el 100% de la comunidad escolar cumpla con los rasgos de normalidad mínima.	Lograr que el 100% de la población escolar conviva de manera inclusiva como sana como pacífica y libre de violencia
--------------	--	--	--	---

Acciones	Realizar la prueba de diagnóstico del 31 de agosto al cuatro de septiembre. Dar a conocer a los padres de familia los resultados obtenidos en la prueba diagnóstica del 14 al 18 de septiembre.	Organizar con los padres de familia reuniones grupales para dar a conocer los métodos de trabajo del docente del 25 al 28 de agosto.	Dar a conocer el reglamento escolar a padres de familia y alumnos del 25 al 28 de agosto.	Organizar con los padres de familia el programa cívico, cultural y social alusivo al 16 de septiembre.
-----------------	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia retomado de las Actas de Consejo Técnico Escolar

De primera instancia se puede observar que las metas se establecieron al 100% porque las prioridades se trabajarían durante el transcurso del ciclo escolar también se puede observar que involucraron a los padres de familia en actividades sociales y cívicas para así favorecer la participación constante y continua por parte de ellos.

Se observa que fue muy ambicioso planear que se iban a cumplir los 8 rasgos de normalidad mínima ya que estos son muy complejos de alcanzar para la organización de la escuela.

Tercera sesión fase intensiva con fecha 19 de agosto de 2015.

En esta sesión se continuó con la planeación de la ruta de mejora, se tiene registro que visualizaron el video *Autoestima* Que trata sobre la motivación hacia los alumnos y el darles confianza para superarse Y así enfrentarse a la vida con la autoestima alta. Reconocieron que el papel del docente es importante para generar confianza por lo cual se debe conocer el contexto familiar.

Después de este análisis se establecieron los acuerdos para implementar las acciones del inicio del ciclo escolar con base al ámbito de gestión escolar en la prioridad de la convivencia sana, pacífica y libre de violencia.

Se puede observar que el colectivo docente planeó integrar los padres de familia en las actividades del mes de septiembre dentro del programa cívico de festejo de la independencia nacional.

También se identificó que los docentes planearon actividades con respecto a la identidad nacional, patriotismo, respeto y tolerancia. Se planeó que también elaborarían manualidades alusivas a las fiestas patrias.

Para la organización de los festejos del 15 de septiembre se dispuso que el grupo de sexto B, organizados con los padres de familia, elaborarán el programa cívico con una representación del inicio de independencia y algunas efemérides

importantes. Se determinó que para después del programa se realizará una serie de juegos tradicionales.

Se puede observar que las actividades se planearon con base a la festividad del 15 de septiembre relacionada al inicio de la independencia de México. Es interesante que por primera vez en la historia del plantel los padres de familia realizarían el programa cívico social, ordinariamente estos eventos habían sido diseñados y realizados por los profesores y los alumnos, pero el colectivo docente pensó que sería más llamativo para los niños de este modo.

Es posible percibir en cierta medida que la planeación no se realizó de forma organizada y sistemática en cada uno de los periodos revisados. No obstante, es importante recordar que el periodo analizado corresponde a la fase intensiva en la cual se diseñan las actividades de manera general con el fin de que cada mes dentro de las siguientes sesiones del CTE se vayan detallando.

Se puede notar que existe una gestión escolar ya que son actividades planeadas involucrando a todos los actores educativos de la escuela: alumnos, padres de familia docentes y directivos, además de que se trata de retomar la gestión estratégica para la convivencia sana, pacífica y libre de violencia.

Cuarta sesión fase intensiva con fecha 20 de agosto de 2015.

En esta cuarta sesión se planeó la aplicación de la evaluación diagnóstica por lo cual se elaboraron las propuestas de organización de diseño e implementación de estas pruebas.

En esta acta sólo se enlistó la propuesta de organización utilizando los ejes en la escuela, entre maestros, con los alumnos y con los padres de familia o tutores.

En la escuela:

- Los docentes se entregarán a la dirección de la escuela el concentrado de los resultados de la prueba de diagnóstico.
- Los resultados se socializarán en la primera sesión ordinaria del Consejo técnico escolar.

Entre maestros:

- Establecen criterios de instrumentos de diagnóstico con base a las necesidades de cada grupo.
- Investigan y comparten información para el diseño elaboración de los instrumentos de diagnóstico.
- Establecen fechas para calificar las pruebas
- La Academia de cuarto grado analizará el manual para la aplicación, calificación, análisis y uso de los resultados de la prueba PLANEA 2015.
- El colectivo docente recibirá asesoría y apoyo de la USAER para el diseño, elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación diagnóstica especialmente para los alumnos que presentan necesidades educativas especiales. el maestro de apoyo en colaboración con la profesora de primero realizará el perfil grupal con el seguimiento correspondiente.

Alumnos:

- Cada maestro explica a sus alumnos la intención de aplicar una prueba diagnóstica en la primera semana de septiembre.
- Motiva que asistan todos a la aplicación de la prueba diagnóstica. En caso de que algún alumno no asista se le aplicará otro día.

Con los padres de familia:

- Los docentes comunican en la reunión de organización a los padres de familia la importancia y propósito de la aplicación de la prueba de diagnóstico
- Los docentes darán a conocer los resultados en la tercera semana de septiembre.
- El personal de la USAER realizará la devolución de los resultados el proceso de evaluación diagnóstica los padres de familia y a los alumnos que presentan NEE.

Gestión administrativa o de vinculación con los padres.

Se puede observar que para esta sesión se registraron las instrucciones de cada actividad de manera muy específica, visto desde la gestión estratégica, el diseño de las estrategias debe contener la instrucción clara y es lo que se presenta en el listado anterior.

En esta fase se planea a nivel institución actividades en las cuales se toman en cuenta a los padres de familia, actores que intervienen directamente en la organización de la escuela. Se planean actividades a largo plazo para su evaluación

dentro de las fases ordinarias. Se lleva a cabo la evaluación del ciclo escolar anterior, con base en la rendición de cuentas y se toman en cuenta actividades que fueron exitosas para retomarlas y seguir mejorando en la aplicación de cada una de estas.

5.3. Hallazgos.

En este apartado se describen algunos de los hallazgos obtenidos de los resultados del análisis de las actas del Consejo Técnico Escolar de la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” en el periodo 2015-2020 de los cuales se vinculan con la teoría de la gestión educativa y sus ramas.

Con respecto al trabajo colegiado de la escuela objeto de estudio, se observa que la plantilla docente de esta escuela primaria trabaja bajo el cumplimiento de los acuerdos que surgen durante las sesiones de CTE, los cuales son importantes efectuar para el desarrollo armónico de la organización escolar, satisfaciendo así las necesidades los alumnos mejorando su rendimiento (Vigoda, 2003).

De la organización de aula, se puede deducir que los docentes retoman los planes de clase, los cuales diseñan con base en diagnósticos, observaciones de grupo, para después planificar de acuerdo con las necesidades propias estableciendo metas a corto plazo (De Mello, 1998), en el caso de la educación primaria por

trimestres, reuniendo a los padres de familia o tutores para la rendición de cuentas por grado y grupo (Pozner, 2000).

Sobre la elaboración del proyecto de escuela, se puede visualizar que se hizo un diagnóstico con principios básicos de la administración utilizando el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en las cuales describieron cuales eran las características de la escuela bajo estos conceptos. Para después elaborar la Estrategia Global, y posteriormente la Ruta de Mejora, en un formato propuesto en la guía de la segunda sesión de la fase intensiva. En la cual se plasman las prioridades educativas que se piensan mejorar, los objetivos y las metas a corto, mediano y a largo plazo.

Estas metas a corto plazo planeaban por grado y grupo para abatir el rezago educativo dentro del aula y las cuales debían ser cumplidas para el final del trimestre.

Las metas a mediano plazo son las que se planeaban por proyecto de escuela y estas estaban asentadas en la Estrategia Global o Ruta de Mejora, las cuales se debían cumplir por el colectivo docente a nivel escuela.

En educación primaria una meta a largo plazo es que todos los educandos egresen del nivel satisfactoriamente, por lo cual la prioridad para los sextos grados era que todos los alumnos consolidaran los aprendizajes esperados.

Esto refleja la gestión escolar de nivel micro que sustenta Paredes y otros (2016), el centro educativo, en este caso la escuela primaria toma decisiones y acciones para alcanzar las metas, generando el logro de los aprendizajes con la planeación

de diferentes estrategias, a lo cual Namon de Mello (1998) expresa que es la gestión escolar.

Las actividades principalmente se centran en la lectura, escritura y el pensamiento lógico-matemático. Algunas otras tienen que ver con la organización de los padres de familia y tutores en cuestiones de integración al trabajo escolar.

En la organización y la planeación es evidente que se incluye a los padres de familia y tutores tomando en cuenta sus puntos de vista y su participación activa durante las actividades ya planeadas.

Junto con la participación de los padres de familia y tutores se planearon, realizaron y evaluaron actividades como la mochila viajera la cuál fue una actividad de lecto escritura, el rally matemático y algunos eventos cívicos conmemorativos. Este hecho demuestra que existe una colaboración entre los actores que intervienen en la vida cotidiana de la escuela. Para Pozner esta participación activa asegura la mejora de los aprendizajes, fortaleciendo la *auto-organización*, favoreciendo la autonomía y que, para Elizondo (2001) permite realizar quehaceres contextualizados.

También se puede observar que la Estrategia Global y la Ruta de Mejora sufren algunas modificaciones de nombre, transformándose en Estrategia Global de Mejora Escolar y Programa Escolar de Mejora Continua. Se puede notar a simple vista que se amplió el concepto para poder abarcar más ámbitos educativos.

Dentro de estos formatos propuestos en las guías de las sesiones de CTE, se encuentran plasmados las planeaciones estratégicas, en algunos casos se detalla

cómo será la actividad y en otros solo se esboza, concluyendo así que no se tiene en su totalidad una planeación estratégica.

Se observó que existe participación por parte del director y el colectivo docente, y que se da las herramientas para la socialización y el debate por parte de los docentes. Podemos afirmar que, si existió el desarrollo del liderazgo de ambas partes, el respeto aquí juega un papel importante y que se demuestra que existe en esta reunión colegiada.

Este liderazgo directivo y docente se presenta en las escuelas que buscan mejorar sus logros, Alvariño y otros (2000) menciona que estos centros escolares tienen la capacidad de tomar decisiones independientes haciendo cambios habituales de pensar y actuar (Casassus, 2000); (Bracho, 2009).

La autoevaluación ha sido el instrumento que ayuda a situarse al colectivo docente desde afuera, el reconocer que se ha hecho y el cómo se ha realizado, sobre la organización y la puesta en práctica de todas las actividades, a fin de reconocer si hubo una mejora de la calidad educativa. Las guías de Consejo Técnico Escolar proporcionadas por la autoridad educativa sugieren una autoevaluación para el colectivo docente, en esta el propio colegiado docente verifica y se sitúa en cada uno de los rubros.

Se confirmó que la rendición de cuentas siempre estuvo presente al final del ciclo escolar, y en esta se integraban a los padres de familia, a modo que ambos el CTE y el Consejo de Participación Social, expusieron cual fue el manejo de los recursos

utilizados en el ciclo escolar saliente y demuestran que resultados se obtuvieron a toda la comunidad escolar.

Otros contenidos sobre la gestión escolar, y que para el contexto mexicano pudiera ser difícil retomar son la administración de la propia planta docente, la autonomía y la elección de los estudiantes.

El caso mexicano con respecto a la asignación de las plazas a los maestros depende de las necesidades y prioridades del docente. El cual tiene la libertad de elegir su centro de trabajo. El director y el personal docente no tienen inferencia sobre este aspecto. Además de que la federación a través de los Estados hace el pago correspondiente a cada uno de ellos.

De acuerdo con los planteamientos establecidos en la legislación nacional, en México todos los niños tienen el derecho a la educación. De igual forma pueden elegir las escuelas de su preferencia. Sin embargo, considerando aspectos como la oferta y demanda de cada uno de los centros educativos, son estos quienes establecen filtros para aceptar a determinado tipo de estudiantes, todo lo cual viola el derecho constitucional vigente.

Con respecto a la autonomía de gestión, en las escuelas existe la libertad de cátedra, del uso de herramientas pedagógicas y de la metodología de clase, atendiendo los contenidos establecidos en los programas de estudio. Con esto se demuestra que solo se hicieron cambios pedagógicos y de tomas de decisiones.

México se está preparando para la transformación de la gestión escolar, pero las comisiones, los mecanismos y el soporte de las leyes tienen arraigado aspectos

técnico-pedagógicos como el centralismo administrativo, que delimitan el margen de acción de cada centro escolar.

Además del desconocimiento por parte de los docentes sobre la gestión escolar y sus contenidos, conlleva a solo a adoptar lo que los discursos políticos ofrecen, no hay una apropiación de la misma teoría, se conocen los conceptos y se aplican, pero más como un afán de cumplir con la formalidad de su trabajo administrativo.

La capacitación docente, no solo debiera estar escrita sobre el discurso, tendría que ser una realidad. Autores citados en el estado del conocimiento propusieron y pusieron en marcha cursos y talleres para conocer los procesos de la transformación de la gestión escolar y sus contenidos, para después aplicarlos en sus CTE los cuales llegaron a una buena mejoría en los procesos básicos.

Por lo tanto, cabe recalcar que, dentro de estas sesiones de CTE, se dispongan de tiempos, materias y facilitadores para realizar una capacitación docente para estudiar la teoría de la gestión escolar.

Como consecuencia, habrá una repercusión en los CTE, lo cual permitirá llevar todos los procesos de la gestión escolar de manera organizada y consciente al grado de llegar a la mejora de la calidad educativa y a la autonomía escolar.

Conclusiones.

En México, tras la implementación de políticas sobre la gestión educativa en el Sistema Educativo Nacional desde la década de los ochenta del siglo XX, se han generado esfuerzos para que el proceso de transformación escolar dentro de los centros educativos se consolide.

Pero la realidad educativa de los planteles hace que esta transformación de la gestión escolar sea un problema para su concreción. Ya que las decisiones se toman de forma pragmática que ofrece poca reflexión y adopción por parte de los actores que intervienen en la vida escolar, esto se evidencia en las actas del CTE de la escuela objeto de estudio, ya que la redacción es muy escueta y tacita.

Anteriormente, se ha analizado la teoría de la gestión escolar y sobre los contenidos que de ella derivaran, los cuales buscan que se llegue a una mejora de la calidad educativa. Es así como el CTE, tras varias adaptaciones y reformas de esta figura colegiada, retoma el hecho de tratar los temas de la transformación escolar y sus contenidos en las trece sesiones que marca el calendario escolar, cada ciclo.

Por lo cual, partiremos de la pregunta principal de investigación ¿Cómo se gestionó en el periodo 2015-2020 la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar?, y de acuerdo con lo observado y analizado anteriormente procedemos a contestar.

De acuerdo con todo lo anterior podemos concluir que los elementos de gestión escolar que sobresalieron en el periodo 2015-2020 en el CTE de la escuela primaria Rosa Quevedo Ochoa son:

El liderazgo directivo y docente: el director junto con el colectivo docente lleva a cabo las sesiones del CTE en las cuales participan como iguales respetando los puntos de vista de cada integrante.

El trabajo colegiado: además de exponer sus puntos de vista en plenaria, los docentes se reúnen por pares de grado para compartir experiencias y planear actividades innovadoras para el trabajo en el aula.

La organización del aula: para la organización del aula se tiene la planeación, en esta se organizan las actividades a realizar en la jornada escolar, además de que se incluyen las planeadas para toda la escuela.

La elaboración del proyecto de escuela: la guía proporcionada por la SEP desde el inicio del ciclo escolar da pie a que se organice y se comience con la redacción de este documento. Es retomado en cada sesión de CTE y según el tema se va ajustando a los tiempos a fin de tener una planeación flexible.

La planeación estratégica: surge muy poco, se planean las actividades, pero estas no son elaboradas a detalle, en ocasiones quedan únicamente en acuerdos al interior del CTE.

La autoevaluación del plantel: se retoma después de haber realizado una actividad de aula o en escuela, en este se detalla lo que pasó, se analizan los avances y se hace una evaluación por cada profesor.

La rendición de cuentas: por lo general se realiza en las últimas sesiones de CTE, y se muestra todo lo realizado durante el ciclo escolar, los avances que se tuvieron y los resultados obtenidos en el aprovechamiento académico de los niños.

La autonomía escolar: solo está presente en el diseño de actividades. Se mencionó anteriormente que, para el caso mexicano en cuestión de elección de los docentes, director y los incentivos económicos siguen centralizados a la SEP.

Con respecto a la pregunta específica ¿Qué tipo de gestión pedagógica se practicó en la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020? Se puede concluir que el CTE de la escuela objeto de estudio se dedicó a planear actividades innovadoras en las que los docentes tomaron decisiones importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y así abatir el rezago educativo y cumplir con los aprendizajes esperados.

En la segunda pregunta específica ¿Cuáles son los principales temas de gestión pedagógica que se atendieron en la Escuela Primaria “Rosa Quevedo Ochoa” a través del Consejo Técnico Escolar durante el periodo 2015-2020?, se puede enlistar lo siguiente:

- ❖ Planeación.
- ❖ Diseño y elaboración de estrategias.
- ❖ Práctica docente.
- ❖ Trabajo colaborativo.
- ❖ Implementación de estrategias de lectura.
- ❖ Implementación de estrategias de matemáticas.
- ❖ Implementación de estrategias de escritura.

- ❖ Implementación de estrategias para abatir el rezago educativo.
- ❖ Problemas pedagógicos.
- ❖ Participación de padres de familia.
- ❖ Evaluación.

Estos temas surgen derivado del análisis en el capítulo anterior, algunos predominan más que otros, pero dentro de las actas estudiadas se van desarrollando conforme pasan las sesiones del CTE.

El estudio de la gestión educativa, pedagógica, escolar e institucional dentro del CTE es un tema de gran relevancia, se revela la organización y funcionamiento del centro educativo.

Sería utópico decir que se llegaría a una autonomía de gestión escolar en el caso mexicano, ya que esta sólo da pequeños vislumbres, y será así mientras el Estado Mexicano no tome la decisión de generar una reforma educativa comprometida con la descentralización y reivindicar el protagonismo de los actores educativos.

Recomendaciones.

Se necesitan espacios para analizar la teoría de la gestión educativa, para que los docentes puedan llegar a comprender el proceso de transformación de gestión escolar.

Se hace la recomendación de dar seguimiento a los docentes en este proceso de la gestión escolar, conociendo y analizando cada uno de los elementos que convergen

entre sí para poder consolidar la autonomía de gestión escolar y tener una mejor calidad educativa.

Por último, se recomienda al Estado Mexicano implementar un diagnóstico para diseñar e implementar políticas educativas que permitan en el mediano y largo plazos alcanzar mayores niveles de descentralización y autonomía escolar en educación básica en aras de generar condiciones para alcanzar la excelencia educativa.

Fuentes de consulta.

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Troquel.
- Aguilar, C., & Schmelkes, S. (2001). El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en. En C. Braslavsky, & F. Acosta, *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina* (págs. 203-273). International Institute for Educational Planning-UNESCO.
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez, C. (1998). *Glosario de Terminos Para la Administracion y Gestion de los Servicios*. Díaz de Santos.
- Alvariño, C. S. (2000). Gestión escolar. Un estado del arte en la literatura. *Revista Paideia*(29), 15-43.
- Amador, J. (2009). La Alianza por la Calidad de la Educación. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*(74).
- Anzures, J. L., García, V. M., & Castillo, A. (2015). *¿A dónde conducen las Rutas de Mejora de las escuelas primaria? Los Consejos Técnicos Escolares ante los nuevos retos de la autonomía de gestión*. Chihuahua: XIII Congreso de Investigación Educativa- COMIE.
- Arzola, D. M., Rangel, Y. S., & Gaytán, C. C. (2019). *Organizacion, dirección y participación docente en escuelas primarias*. Guerrero: XV Congreso de Investigación Educativa- COMIE.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A., & Santibáñez, L. (2010). *Toma de decisiones descentralizada en la escuela. Lateroria y la evidencia sobre la administración escolar descentralizada*. Washington, DC: Banco Mundial-Mayol Ediciones .
- Batista, T. (2001). Gestión Pedagógica en varios niveles. *Morata*, 45.
- Bonilla, R. (2008). La gestión escolar en México algunos aprendizajes. En J. Gairín, & S. Antúnez, *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Wolters Kluwer.
- Bracho, T. (2009). *Dilemas de la Políticas Públicas en Latinoamérica Innovación en Política Educativa Escuelas de calidad*. México: FLACSO MÉXICO.
- Bracho, T. (2009). *Dilemas de la Políticas Públicas en Latinoamerica Innovación en Política Educativa Escuelas de calidad*. México : FLACSO MÉXICO.
- Carro, A., & Arroyo, L. (2017). *Evaluación y seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares*. San Luis Potosí : XIV Congreso de Investigación Educativa- COMIE.

- Casassus, J. (2000). Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de la educación ¿mitos o realidades? *Revista de Tecnología*, 16(1-2).
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina : la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Pensamiento Educativo*, 27, 281-324.
- Casassus, J. (2003). *La escuela y la (des) igualdad*. LOM.
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.
- Colina, A. (2014). El estudio de caso, una estrategia para la investigación educativa. En Á. Díaz-Barriga, & A. Luna, *Metodología de la investigación educativa* (págs. 243-270). Tlaxcala: Díaz de Santos.
- De los Heros, M. (2015). La planeación estratégica en la educación. La aplicación en el proyecto Fogise. En G. Valenti, *Nueva cultura educativa: los sistemas educativos estatales* (págs. 187-226). FLACSO MÉXICO.
- De Mello, N. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. SEP.
- Del Castillo Alemán, G. (2017). El Servicio Profesional Docente: Los eje de discusión y debate. En G. Del Castillo, & G. Valenti, *Reforma Educativa ¿Qué estamos transformando?* (págs. 13-18). México: FLACSO.
- Díaz-Barriga , Á. (2014). Capítulo II. EL papel de los instrumentos de mediación entre teoría y datos en la construcción y desarrollo de una investigación. En Á. Díaz-Barriga , & A. B. Luna Miranda, *Metodología de la investigación educativa* (págs. 43-67). Tlaxcala: D. D. S.
- DOF. (1982). *Acuerdo Número 96, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*.
- DOF. (1990). *PROGRAMA Nacional para la Modernización Educativa 1990-1944*. Diario Oficial de la Federación.
- DOF. (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa*. *Diario Oficial de la Federación* .
- DOF. (1998). *Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación*. Diario Oficial de la Federación.
- DOF. (2001). *Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa de Escuelas de Calidad*. Diario Oficial de la Federación.
- DOF. (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos de los Programas de Gestión Escolar*. *Diario Oficial de la Federación*.

- DOF. (6 de Julio de 2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024. págs. 194-320.
- Domínguez, M. S., Maldonado, J. C., & Varela, B. L. (2019). *El Consejo Técnico Escolar como mediación en la formación continua de los docentes de escuelas multigrado en el estado de Chihuahua*. Guerrero: XV Congreso de Investigación Educativa- COMIE.
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela dirección, liderazgo y gestión escolar*. Paídos.
- Enríquez, G., & Sandoval, F. (2020). Los efectos de las políticas educativas en las organizaciones: los consejos técnicos escolares en una escuela primaria del estado de Morelos, México. En E. Colín , J. Nambo, & S. Cuellar, *Reflexiones, debates y análisis sobre políticas educativas: un marco social de interpretación común* (págs. 319-340). Morelos: Ediciones de la Noche.
- Ezpeleta, J. (1990). El consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XX(4), 13-33.
- Ezpeleta, J. (1999). Federalización y Reforma Educativa. En M. Pardo, *Federalización e innovación educativa en México* (págs. 125-134). El Colegio de Mexico.
- Ezpeleta, J., & Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. UNESCO.
- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61.
- Feito A., R. (2014). Treinta años de Consejos Escolares. La participación de los padres y de las madres en el control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos en España. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 18(2).
- Fierro, C., & Rojo, S. (1994). *El consejo técnico: un encuentro de maestros*. México: SEP.
- Flores, C., Rivera, D., & Haro, F. (2013). La gestión educativa como base fundamental de la eficiencia terminal en el posgrado. *FILHA Revista de la Maestría en Investigaciones Humanísticas y educativas*(9).
- García , I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*(47), 37-64.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1989). *Las encuestas sociológicas. Teoría y práctica*. México: Trillas.

- Gómez, L. (., Ray, A., Arufe, C., Arias, E., Silas, J. C., & Valdés, M. G. (2018). *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo*. (Conacyt, Ed.) Guadalajara, México: ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara.
- González, R. M., De la Garza, C. H., & 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).
- González, R., Rivera, L., & Guerra, M. (2018). *Luchas por la Reforma Educativa en México Notas desde el campo*. Buenos Aires: FLACSO.
- González, R., Rivera, L., & Guerra, M. (2018). *Luchas por la Reforma Educativa en México Notas desde el campo*. Buenos Aires: CLACSO.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill. P.
- INEGI. (2003). *Cuadernillo estadístico municipal. Temixco. Estado de Morelos*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Irene, J. (2007). *La investigación-acción; una estrategia para dinamizar el consejo técnico escolar, y promover el aprendizaje constructivista*. UNAM.
- Latapí, P. (2004). *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo*. Secretaría de Educación Pública.
- Luna, A. (2020). Estado del Conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, L(2), 195-234.
- Martínez, E., & Moreno, T. (2017). La colegialidad docente en la escuela primaria mexicana: Análisis de sus prácticas. *Educare*, 21(2).
- Martínez, F. (2001). Las políticas educativas mexicanas antes y después del 2001. *La Revista Iberoamericana de Educación*, 35-56.
- Martínez, F. (2020). *El nuevo oficio del investigador educativo. Una introducción metodológica*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa A.C.
- Mejía, F., & Olvera, A. (2010). Gestión Escolar: un asunto de mercado, de Estado o de Sociedad. Algunas Experiencias Internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XL(1), 9-52.

- Miranda, F. (2018). La escuela al centro del sistema educativo y el Servicio de Asistencia Técnica a la escuela. En G. Guevara, & E. Backhoff, *La Reforma Educativa. Avances y desafíos México* (págs. 45-74). FCE, INEE.
- Montelongo, S. S., Santana, M. G., & Alemán, L. Y. (2017). *Mejora de la gestión educativa en consejos técnicos escolares de escuelas de tiempo completo en México. Normatividad y uso de las TIC*. San Luis Potosí: XIV Congreso de Investigación Educativa- COMIE.
- Navarro, E., Jiménez, E., Rappoport, S., & Thoailiez, B. (2017). Capítulo 1. Investigación e innovación educativa. En *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. España: Universidad Internacional de la Rioja.
- OCDE. (2010). *Perspectivas OCDE: México Políticas clave para un desarrollo sostenible*.
- Ortega, M., & Henández, Z. J. (2017). *Eficacia de los Consejos Técnicos Escolares desde la maestras y maestros de educación Básica*. San Luis Potosí : Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE).
- Ortega, M. (2017). *Aprendizaje en Consejo Técnico Escolar: voces docentes hacia una efectiva gestión educativa*. San Luis Potosí : XIV Congreso de Investigación Educativa- COMIE.
- Paredes, L., Sánchez, F., & Badillo, M. (2016). *La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Pasek, E., Ávila, N., & Matos, Y. (2015). Concepciones sobre participación social que poseen los actores educativos y sus implicaciones. *Paradigma*.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369.
- Piñuel, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística* 3(1), 1-42.
- (2014-2024). *Plano Nacional de Educação*. Brasília: Cámara de Diputados.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión*. IIPE-UNESCO.
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. En SEP, *Antología de gestión escolar* (págs. 35-58). Secretaría de Educación Pública.
- Ramos, G., Sánchez, M., & Ramírez, M. (2020). Propuesta de seguimiento al Consejo Técnico Escolar en Educación Básica. *Edähi Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanidades del ICSHu*, 72-80.

- Ritacco, M., & Bolívar, A. (2016). Impacto del Modelo Español de Dirección Escolar en la identidad Profesional de los Líderes Escolares. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*.
- Rivero, N. G. (2019). *El acompañamiento pedagógico al Consejo Técnico Escolar, desde la función supervisora*. Guerrero: XV Congreso de Investigación Educativa- COMIE.
- Rockwell, E., & Ezpeleta, J. (1983). La escuela: relato de un proceso de construcción teórica. *Universidad Pedagógica Nacional*.
- Rosenber, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
- Rubio, N. (2017). *Discurso y realidad de los Consejos Técnicos Escolares*. San Luis Potosí : XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa-COMIE.
- Santander, P. (2011). Por qué hacer Análisis de Discurso. *Cinta de Moebio*, 207-224.
- Santos, T. (2015). Comunidades de aprendizaje y superación de la pobreza en Brasil. *Intangible Capital*, 11(3), 333-349.
- SEP. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. CONALITEG.
- SEP. (2009). *Antología de gestión escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial*. Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2009). *Modelo de Gestión Educativa. Programa Escuelas de Calidad*. Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2009). *Modelo de Gestión Educativa. Programa Escuelas de Calidad*. SEP.
- SEP. (2013). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica . México : SEP.
- Solis, S. S., Valenzuela, K. G., & García-Poyato, J. R. (2017). *El consejo técnico escolar: perspectiva de distintos actores educativos de nivel primaria ante su funcionamiento*. San Luis Potosí: Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE).
- Trujillo, J., Ríos, A., & García, J. (2019). El consejo técnico escolar, una herramienta para la mejora de la práctica docente. En S. Martínez, *Desarrollo Profesional Docente: reflexiones de maestros en servicio en el escenario de la Nueva Escuela Mexicana* (págs. 27-36). Chihuahua: Doble Hélice Ediciones.
- Vázquez, E. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Ciudad de México: SEP.

- Verger , A., & Curran , M. (2014). New Public Management as Global Education Policy: Its Adoption and Re-Contextualisation in a Southern European Setting. *Critical Studies in Education*.(55), 253-271.
- Verger, A., & Normand, R. (2015). Nueva gestión pública y educación: Elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educ. Soc.*, 36(132), 599-622. Obtenido de <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152799>
- Vigoda, E. (2003). New public management. In: Rabin. J. (Ed.). *Encyclopedia of public administration*.
- Viñao, A. (2004). La dirección escolar: un análisis genealógico-cultural. *Educação*, XXVII(53), 367-415.

Anexos.

Anexo 1 carta de autorización del supervisor escolar



MORELOS
2018 - 2024

MORELOS
AMBICIÓN DEL BIEN
COMUNIDAD

Dirección: Supervisión Escolar 059
U. Administrativa: 17FIZ0059T
Oficio: 0047 / 2020-2021.
Asunto: CONSTANCIA Y USO DE ACTAS DE CTE

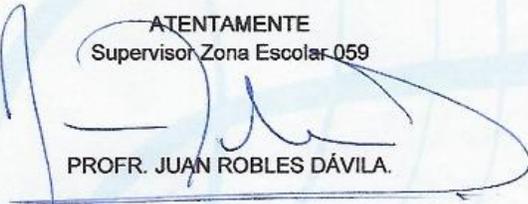
A QUIEN CORRESPONDA:

El que suscribe Profesor **Juan Robles Dávila** Supervisor de la **Zona Escolar 09**, perteneciente al sector educativo **02** de educación primaria con clave de C.C.T. **17FIZ0059T**; ubicado en Juan Flores Esquivel sin número, Colonia Azteca del municipio de Temixco, Morelos, hago constar que:

Las actas del Consejo Técnico Escolar de la Escuela Primaria Rosa Quevedo Ochoa CCT 17DPR0984M de esta misma Zona Escolar, son los documentos originales y oficiales, además de que se autoriza para los fines de investigación documental por parte del Profr. Sadrach Hilario Cazares con el fin de contribuir en beneficio de la mejora de la educación.

Se extiende la presente para los usos legales a que haya lugar, a los quince días de diciembre de 2020.

ATENTAMENTE
Supervisor Zona Escolar 059



PROFR. JUAN ROBLES DÁVILA.



I. E. B. E. M.
INSTITUTO DE LA EDUCACIÓN
BÁSICA DEL ESTADO DE MORELOS
SUPERVISIÓN ESCOLAR No. 59
CLAVE: 17FIZ0059T
TEMIXCO, MORELOS
SECTOR No. 2



**INSTITUTO DE LA
EDUCACIÓN BÁSICA DEL
ESTADO DE MORELOS**



www.iebem.edu.mx



IEBEM



@IEBEM



ACTA DE DICTAMEN DE TRABAJO DE TESIS

Los integrantes de la Comisión Revisora del Trabajo de Tesis de Maestría titulado: *Elementos de gestión del Consejo Técnico Escolar en Educación Primaria* que presenta el candidato a Maestría en Investigación Educativa: **Sadrach Hilario Cázares**, quien realizó su investigación bajo la Dirección del Dr. José Carlos Aguirre Salgado, después de haber revisado la tesis, otorgan el dictamen siguiente: **APROBADO**

Observaciones: El título de la tesis se cambia para quedar así: ***Una aproximación a la gestión pedagógica a través del Consejo Técnico Escolar. Estudio de caso.*** Se recomienda que los objetivos y preguntas de investigación, así como la problematización se armonicen con dicho título. Adicionar en la introducción los aspectos temporales y espaciales de su problema de investigación, el apartado metodológico debe precisar el tipo de abordaje de la gestión educativa, las categorías y unidades de análisis. Los resultados y conclusiones deben recuperar con mayor énfasis el marco teórico. Las recomendaciones deben ser prácticas y sustentadas en las conclusiones. Pulir ortografía a todo el texto del trabajo.

Cuernavaca, Morelos, a 16 de junio de 2022

DIRECTOR(A) DE TESIS	Dr. José Carlos Aguirre Salgado
CODIRECTOR(A) DE TESIS	Dr. Gustavo Adolfo Enríquez Gutiérrez
LECTOR(A)	Dra. María Adelina Arredondo López
LECTOR(A)	Dr. Serafín Ángel Torres Velandia
LECTOR(A)	Dr. Martín Gabriel de los Heros Rondeniil



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

JOSE CARLOS AGUIRRE SALGADO | Fecha:2022-06-16 12:34:57 | Firmante

QEXNOT/Ze4QoxZD7zthYNjv4b6jYdfzCDtffX8vMcRlh/2KcUIMws9+AeOJE7ozOBnYv2Tn8zgitmO3Zu2cz3vu+tLAGIJsrvZdoMHL26R1HKvI/E3osLgLODFbXxtUguvIMHn8Ju2X
DkqtBMKkYrbJkij96KIn5Lipo6t0fbGuh5FV/3iwyqpBxc+ExZxSFKtjtmL91F66OFX3sm391M3b0nXnDJVKe1hSq0KHOpkLGDyC8XTfwAl5bsmtA0cATILWbkC+6qqaabnnM/HiDm/
vIaxmbc4BXnogdfLh+3MUteKYR0fMgeX1iLxC3NDqWoeXFtKh/HEbAtC5KB1Mg==

SERAFIN ANGEL TORRES VELANDIA | Fecha:2022-06-16 13:20:45 | Firmante

LQThW6ODfjASR6dyV6yDakJwjna1NSUkvE0wDcd4v0cf1qHpDbacc3ITcgUcNU6kyZ23dwjA8q2ZEL4i3hYkN2/gUv8Vldu70AewKWGiJ1RSrYyFB6yQPbqiBi/UaUmjU6AzkdJbT
LAmlayb1d1ieiEZhvWkXQjRkSYKAbuhoAQkl5dYdkaOL4RD7+YjuQ6ZXD/upp1Zt93O3aeDKHA82d4NoNANljr3bDIFE1+PsmOnZ85W4FoNgIwdjrjTOKzUyC2chV0gXYyWbZsr
ORiFpngKU+IgtHWp1C3P5tZPQOXhocJlctOFv7eytB/gV8EdSOZXZ414dN1SiPIBYZ21g==

GUSTAVO ADOLFO ENRÍQUEZ GUTIÉRREZ | Fecha:2022-06-16 14:06:56 | Firmante

UcFAbtVx0CbDGDmM23ufRcRkIIRsYLz3Cy/oVfbakb3cUw1ZRbBHcx10AvHvd0MowywQJWtAoEivTTHgGHY8hCrAy2ZM7YuxWqPKr+ohXu4uczzckj2EekrYpaUYIo/hrA2JCQ8
589Rc6hAn0F5wwnBXu/FbYf4lwXys2fD2dAjixGEjsSLTmGnOMZQeX7gsg4Ug1elPDcwaV2MOpRjB0x70evbcaaBv0bmtkflhKmm5Vamp8BK0xovW+qUaYIYkRAIcAo4X8gHQ
gW/+zV5iCrF7YksYHRSxtr+eiYWhoQOGtIpxzVv2ATg3GC7OUxempAh7eyNcGxeXbQMosOIEQ==

MARIA ADELINA ARREDONDO LOPEZ | Fecha:2022-06-16 16:37:20 | Firmante

hTtnTyMjAjMmH0oF/sSJ3h+dmBIYJE3u4FPo6m7C2vd57offg2UfCKI3sx3MAb5q5Zb2Q2/q0FIWRizTOMIKnrhW1GeuaO/SkZALtQgBIG3wFsZLjAe+JyJeZs/tz1CTxMttqzkQmF5
wEsPv76PS3Kflk5EdJJ8QdNvLEK/gn3Tyn2dn4YyE56dleOLSeABk0NLUj01L8iPCiZLo2pJgEXS76pObqW8yt7omFR/qNrigiE8yyWDqPRq5TYP/3pHLL8PXeUIVnesgWo/kDVyZk
dmRkDzll5GTa2jfr88neMkS7HaKyE3suR0EEWzJEMGc2fzIwv8YTq8gXo1LoEcw==

MARTÍN GABRIEL DE LOS HEROS RONDENIL | Fecha:2022-06-16 18:17:01 | Firmante

uynxAhP/cJ/fYIAm2mYt7GiScy6NglvBJZkVWQwJ8ho/ErVBh9efX2lksCQYV5mchwoqQLmIUYIIghq6nlqJBSk1TpSw2pD1KD4+2nRFNgl7x6ufoXNzNUzacaHDQjnVMRT06a7N
a1JgCtX6XTgFvZHXZF8EdAGD8yk0XxOwcdGtX+9hle/Jkucx8+BeeyHbqYBK8dloB/r56N5iS0MoU/XgsYKSjBdJAagCjEKy1FXQCurjoRKdl+EErqCSe6/UrW1ZoOCsKfK7PeFHR4
SVFQIR7ky8ktz6AlrHluJij4JP6/iyXhooYdCb7PTnUDX2tDdZgkaRdQWwNq9QHaQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



LWEq98Ait

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/HsNQuqL6cgnbb9NhWAUzUF48fowLJNM>

