

# EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES

**ADRIANA CARRO OLVERA**

**LIDIA ARROYO MUÑOZ**

*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA*

**Temática general:** Política y gestión de la educación y su evaluación, la ciencia y la tecnología

## RESUMEN

El documento expone los avances del estudio de seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares del estado de Tlaxcala durante el ciclo escolar 2016 – 2017. El análisis se sustenta dentro de la investigación-acción participativa. La investigación se realiza en 151 Consejos Técnicos de los 1309 que existen en el estado. Los resultados preliminares de la evaluación y el seguimiento reflejan que la organización escolar, el colectivo docente, el liderazgo del director, el proceso de la Ruta de Mejora Escolar y el aprendizaje entre escuelas aún son aspectos pendientes de consolidar.

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

## INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo Mexicano considera una serie de prioridades educativas con la intención de que todos los niños, las niñas y jóvenes adquieran los aprendizajes y las competencias necesarias (SEP, 2014). El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, menciona en su segunda y tercera meta nacional -de las cinco establecidas- lograr un México Incluyente y un México con Educación de Calidad; ambas articulan como objetivo que en el país se disminuyan las brechas de desigualdad y que se promueva la más amplia participación social como factor de cohesión y ciudadanía (DOF, 2013).

Los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (SEP, 2013a), se sustentan en el artículo tercero constitucional:

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

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018, en el apartado VI.3 México con Educación de Calidad, establece como líneas de acción: estimular el desarrollo profesional de los maestros y en el aprendizaje de los alumnos. A su vez el acuerdo número 717 (SEP, 2014) por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar retoma en su capítulo II, inciso a) ubicar a la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de una educación de calidad.

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

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

Es así que los Consejos Técnicos Escolares son actualmente las instancias medulares de mejora. De ahí que su atención y seguimiento son indispensables para su consolidación; por esta razón, el objetivo de la investigación consistió en analizar y reflexionar los alcances logrados y las limitaciones a cuatro años de ser instituida como instancia de mejora. El estudio se realiza por iniciativa de la Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares, figura institucional de la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET) y de la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE).

## **DESARROLLO**

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

El estudio de los Consejos Técnicos Escolares tiene sus antecedentes en los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, donde se caracterizaba como un Consejo Técnico Consultivo, de apoyo al director con tareas educativas, organizativas y administrativas, siendo estas últimas las de mayor peso (SEP, 2013b). Tradicionalmente, la gestión se había centrado en orientaciones y propuestas para el

desarrollo de distintas modalidades de evaluación y planeación, así como para fortalecer la colaboración, la función directiva y la relación con la comunidad (Bonilla, 2013).

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

La mayoría de los estudios sobre los Consejos Técnicos Escolares refieren un análisis de tipo cualitativo con orientaciones etnográficas, Fierro y Rojo (1994), lo describen como la pieza importante interna de las escuelas, el lugar para el intercambio académico y docente. Barraza y Guzmán (2010) y Loera y Hernández (2007), lo definen como el colectivo que genera y realiza logros en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma periódica y prolongada en los alumnos. Lugar idóneo para promover la mejora continua. Desde una perspectiva pedagógica Ezpeleta (2000) y Ahumada (2015), lo analizan como una organización importante dentro de la estructura del funcionamiento de la escuela, orientada a resolver las necesidades en los estudiantes y de práctica docente.

Cruz (2007), por un lado describe los elementos de la ritualidad de los consejos exponiendo un contexto de significados culturales específicos ante la posibilidad de comprender el funcionamiento cotidiano de la escuela y sus condiciones para intentar cambiarla; y por otro Estrada (2012), explica su funcionamiento en relación con la eficacia, pues las actividades que emergen de él, delinean la vida académica de las escuelas aclarando la solución de problemas y la organización de cada institución. La aportación de Cordero y Navarro (2015) y Valdez (2015), permiten mirarlo como el lugar estratégico para el fortalecimiento de la gestión.

La Secretaría de Educación Pública los define como el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión (SEP, 2013a). Proceso que lleva a tener un diagnóstico, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo, a través de su Ruta de Mejora y de la Estrategia Global de Mejora (SEP, 2015).

## ENFOQUE METODOLÓGICO

El referente metodológico del estudio encuentra su mayor sustento en lo que en educación se conoce como la *Investigación-Acción Participativa*, la cual ha destacado en las últimas décadas como una adecuada estrategia que contribuye al desarrollo profesional y facilita las innovaciones educativas

con un impacto directo en sus actores (Cortés y García, 2003). Sin embargo, también se consideran *referentes documentales*; específicamente como fase exploratoria en la recopilación de los datos e indicadores de los informes institucionales y *referentes cuantitativos*; interactuando así el enfoque cualitativo-interpretativo y el cuantitativo-descriptivo.

La investigación realizó una *propuesta de seguimiento y evaluación*, por parte de los actores educativos involucrados (autoridades educativas locales, supervisores y asesores técnicos pedagógicos de cada una de las mesas técnicas de las áreas y niveles educativos) para el ciclo escolar 2016-2017 desde una perspectiva analítica, reflexiva y de retroalimentación constante.

En el estado de Tlaxcala existen 2,083 escuelas de los diferentes subsistemas y modalidades, en las que laboran 23,337 docentes que atienden a 285,567 alumnos (USET, 2016). La muestra del estudio permitió el seguimiento de 151 Consejos Técnicos de los 1309 que están constituidos en el Estado. Las figuras representativas de la propuesta establecieron para el seguimiento la aplicación de un instrumento de observación con 30 indicadores distribuidos en 5 unidades de análisis: I. La organización de los Consejos Técnicos; II. El colectivo escolar; III. Liderazgo del director; IV. Procesos de la Ruta de Mejora y V. Aprendizaje entre pares (ver tabla 1). Las unidades de análisis se establecieron con base en la naturaleza, condición y lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos de la actual política educativa (SEP, 2013a).

Tabla 1. Unidades de análisis e indicadores.

Unidades de análisis	Indicadores
<b>I. La organización del Consejo Técnico Escolar</b>	1. Cumplimiento de horario.
	2. Asistencia docente.
<b>II. El colectivo escolar</b>	3. Ambiente de trabajo (respeto, confianza y compañerismo).
	4. Participación y disposición.
	5. Análisis y reflexión de resultados escolares.
	6. Retroalimentación y enriquecimiento de la práctica docente.
	7. Argumentación académica de los resultados.
	8. Trabajo colaborativo en la toma de decisiones.
<b>III. Liderazgo del director</b>	9. Gestión de las actividades del CTE.
	10. Coordinación apropiada en el seguimiento de la Ruta de Mejora.
	11. Promoción al seguimiento de las Estrategias Globales de Mejora Escolar.
	12. Coordinación de acciones para alumnos en situación de riesgo.
	13. Promoción a la reflexión colectiva de lo expuesto por los miembros.

	14. Identificación y coordinación de aspectos prioritarios de la escuela.
	15. Fomento a la participación, diálogo y toma de decisiones colectivas.
<b>IV. Procesos de la Ruta de Mejora</b>	16. Planteamiento y seguimiento de objetivos.
	17. Análisis y reflexión del impacto de los aprendizajes.
	18. Diagnóstico de factores de riesgo y exclusión escolar.
	19. Análisis de los avances y acciones de la Ruta de Mejora Escolar.
	20. Flexibilidad para la incorporación de acciones en la Ruta de Mejora Escolar.
	21. Consideración de las Prioridades Educativas del Sistema Básico de Mejora Escolar.
	22. Implementación de estrategias diferenciadas de inclusión y equidad.
	23. Implementación de estrategias diferenciadas para atender alumnos en riesgo escolar.
	24. Seguimiento de los acuerdos (resultados, tiempos y responsables).
	25. Registro de acuerdos en bitácora para seguimiento.
	26. Planeación, implementación y seguimiento a la Estrategia Global de Mejora Escolar.
	27. Delimitación de las acciones (claramente articuladas) de la Estrategia Global de Mejora Escolar con la Ruta de Mejora.
<b>V. Aprendizaje entre pares</b>	28. Problemáticas educativas que enfrentan en sus planteles
	29. Intercambio y análisis de propuestas, experiencias, recursos educativos y formas de intervención docente, para enfrentar las problemáticas.
	30. Definan acciones y compromisos que asumirán para la atención de su problemática.

Fuente: Elaboración propia con base en los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.

Para el análisis e interpretación de la información se constituyeron promedios de los indicadores de manera acumulativa por cada sesión de consejo hasta llegar a la sexta sesión (momento en que se redacta la ponencia) de las ocho que prevé realizar el seguimiento 2016-2017. Esto nos permite valorar el comportamiento y los resultados de la propuesta de intervención a la mayor parte del ciclo escolar.

## RESULTADOS PRELIMINARES

La propuesta pedagógica del proceso de diagnóstico, seguimiento y retroalimentación de los CTE y CTZ permitió identificar que el objetivo principal con el que nacieron, el cual es convertir los centros escolares en organizaciones capaces de incidir de manera significativa sobre el resultado final del proceso, a cuatro años de establecida como política educativa para la autonomía de gestión institucional, se encuentran más pendientes que impactos. Los registros analizados (ver tabla 2) de las observaciones y la sistematización del grupo de investigación, permiten realizar inferencias que pueden explicar algunas de las causas.

1. La asistencia en las sesiones de CTE es una fortaleza, sin embargo la puntualidad y permanencia son factores que aún no se logran consolidar.
2. Los colectivos muestran un ambiente de respeto durante las sesiones, sin embargo se requiere fortalecer la participación y el trabajo colaborativo.
3. La mayoría de los directores conducen las sesiones de CTE en el estado, no obstante se requiere involucrar a todos los miembros en la participación, el diálogo y la toma de decisiones.
4. La dinámica de trabajo en los CTE y CTZ es relativamente pasiva ya que esperan regularmente las instrucciones de la autoridad central.
5. Carencia de convicción por parte de algunos docentes para la Ruta de Mejora.
6. Dependencia a una guía de sesión de consejo establecida por el área central como trámite administrativo, y no como un documento orientador flexible.
7. Falta de estrategias de evaluación de impacto en la Ruta de Mejora y Estrategia Global que identifique problemáticas específica a atender.
8. La evaluación de la Ruta de Mejora carece de profundización de aspectos claves que guían el desarrollo de esta.
9. Existe un desfase entre diagnóstico, objetivos, metas y problemáticas en la mayoría de Rutas de Mejora evaluadas, lo cual limita la correcta implementación.
10. Las problemáticas compartidas en el aprendizaje entre escuelas se centraron en la primera prioridad (mejora de los aprendizajes), identificando debilidades en comprensión lectora y pensamiento lógico matemático.
11. El aprendizaje entre escuelas aún está en proceso de concreción, no se ha logrado la cobertura total y aún surge desinterés, por parte de algunos docentes y directivos.

Tabla 2.

Resultados del seguimiento a los consejos por unidades de análisis y nivel educativo (Ciclo escolar 2016-2017)

I. La organización	II. El colectivo escolar	III. Liderazgo del director	IV. Procesos de la Ruta de Mejora.	V. Aprendizaje entre pares
--------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------------------------	----------------------------

1. Educación Inicial				
La mayoría de los CTE preparan materiales, insumos y consideran las actividades de la guía.	Los CTE muestran en su mayoría un clima de respeto.	El director es quien coordina las sesiones.	El diagnóstico es limitado en su <i>descripción problemática</i> .	La problemática compartida por escuelas se centra en la mejora de los aprendizajes en los campos formativos: lógico matemático, lenguaje y comunicación y desarrollo personal.
2. Educación Preescolar USET - SEPE				
El 60% del personal llega de manera puntual a la sesión y el 81% de los docentes permanecen durante la jornada.	El 62% presenta los materiales necesarios para la intervención durante la sesión, mientras que un 78% muestra participación y disposición para el trabajo.	El 63% desarrolla una coordinación del seguimiento de la Ruta de Mejora, un 62% explica el seguimiento de las estrategias y el 72% implementa acciones en la atención de alumnos en situaciones de riesgo.	El 64% lleva a cabo un planteamiento y seguimiento de los objetivos de la Ruta de Mejora, solo el 53% muestra flexibilidad para la incorporación de acciones y un 50% cumple con el registro de acuerdos en la bitácora.	El 66% compartió la problemática entre escuelas.
3. Educación Primaria USET- SEPE				
El 89% de los colectivos manifiesta puntualidad, asistencia y permanencia.	Solo opina un 50% del colectivo docente durante las sesiones.	El 95% es coordinado por el director. El 84% trabaja en colegiado durante las sesiones.	El 75% da seguimiento a los objetivos de su RM, pero al 85% le falta un instrumento de seguimiento. El 45% de los colectivos muestra debilidad en la implementación de estrategias para la	Un 87% de las escuelas sesionó entre pares. El 13% trabajó de manera individual. Las problemáticas compartidas detectadas están relacionadas con la comprensión lectora y el pensamiento

			atención a estudiantes en riesgo.	lógico matemático, las iniciativas y propuestas implementadas son: taller de lectores, un familiar en clase, rally de lecturas, tangram, tabla multiplicativa, dominó de fracciones.
<b>4. Educación Indígena</b>				
Aún no se logra que todos los colectivos asistan puntualmente a las sesiones del CTE.	Algunos colectivos muestran debilidad para trabajar en colegiado.	La mayoría de los directores conducen las actividades establecidas en la Guía del CTE.	Los docentes realizan intentos por llevar procedimientos más sistemáticos que apoyen a solventar las problemáticas detectadas, sin embargo falta consolidar estos procesos, ya que sólo se realiza de manera administrativa, descuidando los aspectos pedagógicos y metodológicos, así como, las prioridades educativas.	En algunos colectivos existe el celo profesional lo que les impide llegar a acuerdos y compromisos, limita el trabajo entre pares.
<b>5. Secundarias Generales</b>				

<p>Un 93% en las zonas y 89% en escuelas se cumple con el horario y en un 87% se cumple con la asistencia.</p>	<p>El 80% de los docentes reflexionan sobre los resultados escolares</p>	<p>El 86% de los directivos fomenta la participación del colectivo, el diálogo y la toma de decisiones.</p>	<p>La Ruta de Mejora sólo se considera como un trámite administrativo, se carece de una implementación real, ya que no se miden los avances o retrocesos de la escuela.</p>	<p>Las problemáticas compartidas en las escuelas están relacionadas a la comprensión de textos; ortografía, caligrafía; cálculo mental y operaciones básicas. Las iniciativas y propuestas pedagógicas son: sala de lectura juvenil, cajas viajeras de biblioteca, dictado de operaciones y tutorías personalizadas.</p>
<b>6. Secundarias Técnicas</b>				
<p>Como un área de oportunidad se trabaja la puntualidad y como fortaleza se cuenta con la organización del cuadro directivo.</p>	<p>Como área de oportunidad se focaliza la toma de acuerdos consensados, la participación informada y la formación y actualización docente, en cambio es una fortaleza el ambiente cordial de trabajo.</p>	<p>El establecimiento de metas es un área de oportunidad ya que no son precisas, explícitas, medibles y se expresen en términos de tiempo y resultados específicos.</p>	<p>Las áreas de oportunidad que se enfatizan son: los indicadores sobre el establecimiento de metas y de forma preocupante los indicadores de seguimiento y evaluación</p>	<p>La problemática compartida entre las escuelas, se enfoca a la mejora de los aprendizajes; la mayoría sobre lectura y escritura; finalmente esta actividad resultó ser provechosa para los participantes, se logró establecer acuerdos.</p>
<b>7. Telesecundarias USET</b>				

El 85% de los consejos inician puntualmente las actividades y la permanencia de los miembros en un 90%.	En el 90% de los CTE la relación entre docentes es colaborativa.	Los directivos coordinan las actividades de los CTE, sin embargo no en la totalidad se expusieron de manera clara y asertiva las problemáticas que se están atendiendo en la RM.	El 90% de los docentes utilizaron la información disponible para identificar los aprendizajes o asignaturas que más se dificultan a los alumnos, así como para definir las iniciativas pedagógicas que se implementan en el aula.	El trabajo se llevó a cabo entre grados.
<b>8. Telesecundarias SEPE</b>				
La asistencia se ha cumplido en un 90%	El 72% trabaja en un ambiente de respeto, compañerismo y confianza, pero el 37% muestra pasividad hacia el trabajo. El 63% de los colectivos retroalimenta y enriquece la práctica docente y el 54% analiza y reflexiona los resultados escolares.	El 81% de directivos da seguimiento a la RM y EGM, el 63% reflexiona sobre lo externado por el colectivo docente y el 63% involucra a todos los miembros en la participación, en el diálogo y la toma de decisiones	El 48% de escuelas no presenta diagnóstico, problemática y evidencias, no hay relación entre el objetivo, la meta y el problema.	Las problemáticas detectadas y compartidas fueron respecto a la comprensión lectora, la escritura y el pensamiento lógico matemático.

Fuente: Elaboración propia, con base en los informes presentados por las áreas y niveles educativos de la Dirección General de Educación Básica de la USET-SEPE. 2016-2017

## CONCLUSIONES

La propuesta de intervención logró unificar los criterios y esfuerzos de los actores involucrados, así como iniciar con procesos de seguimiento y retroalimentación pedagógica que permitió por una parte a los diferentes niveles educativos que analizarán la condición de sus consejos.

En el ciclo escolar 2016-2017 se percibe un prevaleciente comportamiento individual entre el colectivo. La Ruta de Mejora en diversas etapas de análisis es aún un documento administrativo para control de la autoridad, que si bien se ha avanzado en identificar las necesidades del plantel y la delimitación de acciones aún se requiere de estrategias para que el docente pueda analizar el impacto de las mismas.

A pesar de que las cifras de asistencia no son las óptimas, los docentes obtienen un mayor porcentaje en el cumplimiento de estos aspectos que en las actividades reflexivas o argumentativas, lo cual implica que se preocupan más por los aspectos instrumentales que por los sustantivos. Situación que dificulta el cumplimiento de las metas de la Ruta de Mejora. Una de las principales problemáticas, es la falta de procesos metodológicos y pedagógicos en los CTE relacionados con la planeación escolar y el liderazgo que permitan consolidar la toma de decisiones como colectivo.

El aprendizaje entre escuelas realizado en la cuarta y sexta sesión del ciclo escolar 2016-2017 aún no se ha consolidado, puesto que como iniciativa primordial se pretendía fortalecer la reflexión, el análisis y la toma de decisiones encaminadas a superar problemáticas educativas comunes, aún falta consolidar procesos de formación para un diálogo de saberes pedagógicos que permitan un involucramiento profesional para la mejora educativa.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2015). *El CT y la profesionalización de la práctica docente en la Telesecundaria 6166*, Profesor José Meraz. México: Instituto Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Barraza L. y Guzmán A. (abril, 2010). El trabajo colegiado en la práctica educativa de los formadores de docentes. *Revista Acoyauh*, (14)44, 29-35. Recuperado de: <http://www.cid.edu.mx/images/pdfmaster/PDFweb/acoyauh44.pdf>
- Bonilla, O. (2013). *Gestión escolar en México*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/20275716/Bonilla-Oralia-Gestion-Escolar-en-Mexico-1-Algunos-Aprendizajes-Sep08#scribd>
- Bracho, T. (2009). *Innovación en la política educativa. Escuelas de calidad*. México: Flacso.
- Cordero, G. y Navarro, C. (2015). La toma de decisiones en el CTE: el camino hacia la autonomía de la gestión. Conferencia presentada en el *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Chihuahua, México, COMIE.
- Cortés, G. y García, S. (2003). *Investigación documental*. Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivomanía. Recuperado de: <http://www.bibliotecaenba.sep.gob.mx/tesis/158.pdf>
- Cruz, F. (2007). El Consejo Técnico Escolar como ritual en la escuela secundaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(), 841-865. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003403>
- DOF, (2013). *Plan Nacional de desarrollo 2013-2018*. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/06/PND-introduccion.pdf>
- Estrada, A. (2012). *El funcionamiento del consejo técnico, su tipología y su relación con la eficacia de estudios de posgrado*. México: Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Ezpeleta, J. (2000). El consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. México, SEP.
- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). El consejo técnico, un encuentro de maestros. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. México: SEP.
- Loera, A. y Hernández, L. (2007). Cambios en la práctica pedagógica del programa de escuelas de calidad. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. México.
- Secretaría de Educación Pública (2013a). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. México. Recuperado de:

<http://www.seslp.gob.mx/consejostecnicosescolares/PRIMARIA/7-LINEAMIENTOSCTE/LineamientosCTE.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2013b). *Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018*. Recuperado de:

[http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA\\_SECTORIAL\\_DE\\_EDUCACION\\_2013\\_2018\\_WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Recuperado de:

<http://www.sepyc.gob.mx/escuelaysalud/documentacion/acuerdo%20717.pdf>

Secretaría de Gobernación, (2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo\\_2014\\_constitucion.pdf](http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2015). *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/eglobales.pdf>

Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET). 2016. *Estadística de la Dirección de Educación Básica, ciclo escolar 2015-2016*. Tlaxcala, México: USET

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