



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Los Consejos Técnicos Escolares. La gestión educativa a distancia ante la pandemia de COVID-19

**Adriana Carro Olvera**

Universidad Autónoma de Tlaxcala  
acarroo1@yahoo.com.mx

**Andrea Flores Valtierra**

Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala  
andy\_valtierra@hotmail.com

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Implementación, gestión y puesta en marcha de las políticas.

Tipo de ponencia: Reporte de investigación parcial.



### Resumen

El documento expone los avances del estudio de la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares del Estado de Tlaxcala en el contexto de la pandemia de COVID-19 que realiza la Dirección de Educación Básica de la SEPE-USET a través de la estrategia nacional implementada por la Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial (DGGEyET) de la SEP federal durante el ciclo escolar 2020-2021. El análisis se sustenta dentro de la investigación cuantitativa descriptiva transversal en 44 colectivos escolares. Los resultados preliminares muestran de manera comparativa los promedios obtenidos en cada sesión ordinaria que reflejan la evolución y retos de los procesos de la gestión educativa a distancia y el apego a las disposiciones de política educativa durante la crisis sanitaria.

**Palabras clave:** Política educativa, gestión educativa, educación a distancia, COVID-19

## Introducción

Los efectos generados por la pandemia de COVID-19 muestran la vulnerabilidad que enfrentan actualmente los contextos escolares. Trasladar la escuela a los hogares fue un acto insólito que produjo cambios en las formas de enseñar y aprender, en la comunicación y el manejo de las emociones. Esta transformación comenzó a partir del acuerdo que emitió la SEP federal para informar la suspensión de clases del 23 de marzo al 17 de abril de 2020 por el virus SARS-CoV2 (DOF, 2020) y del Comunicado No. 0094/2020 que la Secretaría de Educación Pública del Estado y la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala difundió para la suspensión de actividades escolares como medida de aislamiento (SEPE-USET, 2020).

El brote de enfermedad por el coronavirus (COVID-19) continuó y la autoridad educativa federal emitió dos Acuerdos Secretariales que marcaron el precedente del indefinido regreso a clases, en medio de la incertidumbre, el miedo y la duda que enfrentaban los alumnos, docentes y padres de familia. El primero estableció acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 y ordenar la suspensión inmediata de las actividades no esenciales, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020 (DOF, 2020a); el segundo, declaró con base en la intensidad de transmisión en cada municipio que se mantendrían hasta nuevo aviso las medidas sanitarias y la protección de las personas del grupo de riesgo (DOF, 2020b).

De esta manera, la SEP federal propuso diversas formas de gestión para la práctica docente y el aprendizaje. En abril de 2020 inició la estrategia *Aprende en Casa*, que esencialmente recuperó la participación de los actores educativos, las vivencias de los educandos, la orientación pedagógica y emocional, la implementación de un plan de recuperación para el regreso a clases, y la descarga administrativa (SEP, 2020). El ciclo escolar 2020-2021 inició con la estrategia *Aprende en Casa II* por medio de la televisión, la radio, los Libros de Texto Gratuitos y otros materiales, y constituyó la evaluación de los aprendizajes a distancia hasta el regreso a clases presenciales (SEP, 2020a).

En tal sentido, el Consejo Técnico Escolar (CTE) adquirió notable protagonismo al considerarse un espacio para la toma de decisiones técnico pedagógicas bajo el principio de la autonomía de gestión (DOF, 2019). Con este fundamento se sustentó como el espacio idóneo para organizar e implementar estrategias emergentes de atención diferenciada, inclusiva y socioemocional a distancia acorde a las necesidades educativas que la crisis sanitaria imponía.

Esta investigación busca analizar y reflexionar la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en el contexto de la pandemia de COVID-19 en el Estado de Tlaxcala a través de la estrategia nacional implementada por la SEP Federal, se focalizaron 44 escuelas y se obtuvieron datos a través de una guía de observación y encuestas para docentes, directores y supervisores. Al momento de redactar el avance de este estudio se abarcaron cuatro de las ocho sesiones programadas, estas permitieron identificar la situación educativa actual ante la crisis sanitaria del COVID-19.

## Desarrollo

### El estudio de los Consejos Técnicos Escolares

En el ámbito del CTE la gestión escolar representa un elemento fundamental desde su autonomía. Como lo mencionan Gómez (2018), y Montelongo y Alemán (2017) se encamina a la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos en mayor medida, responder a las necesidades de su contexto, obtener buenos resultados en las actividades pedagógicas y buscar una mayor profesionalización del colectivo. La autonomía de gestión escolar se traduce en “la capacidad legal de tomar decisiones propias de dominios de gestión y maniobra institucional” (Luna, 2020).

Actualmente la gestión educativa en el CTE experimenta cambios con las nuevas políticas que derivó la pandemia de COVID 19. Compañ (2020) señaló que existe una necesidad de contar con una política educativa visionaria, basada en la cooperación y que considere los contextos diferenciados. Esto refuerza lo que afirmaron Ortega y Hernández (2015) al exponer que el personal de la institución debe trabajar en equipo, que directivos realmente dirijan a su institución hacia la calidad y que los docentes de apoyo contribuyan a la formación integral de los alumnos.

Desde el rubro institucional se evalúan los efectos del trabajo en equipo dentro de los procesos para garantizar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) como un “instrumento de planeación que les permitirá dirigir y encauzar las acciones que contribuyan a la mejora de la calidad en el servicio educativo” (SEP, 2019a). En la actualidad este programa demanda el seguimiento y evaluación de la enseñanza – aprendizaje que tuvieron que ser trasladados de una modalidad presencial a una semipresencial o en línea para continuar con los servicios de formación hasta que la vida vuelva a lo que antes se conocía o a una nueva normalidad (Hodges *et al.*, 2020).

Esta nueva normalidad nos ha invitado a no repetir la forma en que se realizaban las actividades cotidianas por lo que deben transformarse para satisfacer las necesidades personales, familiares y sociales desde el pensar, sentir y actuar; implementar prácticas del cuidado de uno mismo y de los demás para el bienestar físico, mental y emocional (Fernández, 2020). El COVID-19 puede presentarse como acelerador de la transformación de la educación que supondrá que el aprendizaje en línea y flexible vinieron para quedarse (Naffi, 2020).

### Los objetivos y productos de las sesiones ordinarias de CTE en la pandemia de COVID-19

En la primera sesión los colectivos escolares analizaron los logros y áreas de oportunidad en la intervención a distancia e indetificaron la situación de los aprendizajes, particularmente de los alumnos en situación de rezago con el fin de incluir las acciones a distancia dentro del PEMC. Durante la segunda sesión compartieron experiencias innovadoras de enseñanza en la educación a distancia orientadas para garantizar el aprendizaje y el bienestar de los alumnos y reconocieron en un relato de su práctica los compromisos y esfuerzos conjuntos de la comunidad escolar ante la pandemia, la corresponsabilidad de las familias y la capacidad de las NNA para aprender (Secretaría de Educación Pública [SEP] 2021).

Al margen de la tercera sesión analizaron los resultados de aprendizaje del primer periodo de evaluación como tema prioritario y detectaron a los educandos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes con fines de concretar un plan de reforzamiento orientado por un semáforo institucional. De la misma manera en la cuarta sesión gestionaron la organización de estrategias a distancia para favorecer el desempeño de los estudiantes en las habilidades básicas y valoraron el avance de las acciones del PEMC para la realización de ajustes o modificaciones priorizando la integración de actividades diferenciadas (Secretaría de Educación Pública [SEP] 2021).

### Enfoque metodológico

Esta investigación busca conocer las opiniones de supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores y docentes de educación básica en el marco de la organización y funcionamiento de las sesiones del CTE que coordina como instancia estatal la Dirección de Educación Básica de la SEPE-USET a través de la estrategia nacional implementada por la Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial (DGGEyET) de la SEP federal.

El diseño metodológico del estudio es de corte cuantitativo descriptivo transversal. Burns y Grove (2004) mencionan que este tipo de estudio descubre principalmente nuevos significados, describe lo que existe, determina la frecuencia con la que sucede algo y categoriza la información. De las ocho sesiones de CTE programadas para el ciclo escolar 2020-2021, se presentan las primeras cuatro como avances de investigación.

Existen en el Estado de Tlaxcala 2,154 escuelas de los diferentes subsistemas y modalidades, en las que laboran 23,392 agentes educativos que atienden a 292,469 alumnos (USET, 2020). De acuerdo a la viabilidad y disponibilidad, la guía de observación y las encuestas se aplicaron a una muestra representativa de 44 Consejos Técnicos Escolares de los 1742 existentes en el Estado. Los criterios de selección incluyeron la integración de todos los niveles y modalidades educativas, con diferentes niveles de logro educativo, de organización completa y multigrado, y de zonas rurales y urbanas.

Los instrumentos fueron de escala tipo Likert, clasificados en guía de observación, encuesta para docente, encuesta para director y encuesta para supervisor, con 30 ítems variables por sesión en promedio, se establecieron niveles valorativos de mayor a menor con las siguientes dimensiones *Guía de observación*: 1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión en línea; 2. Desarrollo del trabajo de la sesión en línea; 3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua; 4. Dudas e inquietudes que surgieron durante la sesión en línea; *Encuestas para docentes, directores y supervisores*: 1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión en línea; 2. Desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea; 3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua; 4. Aspectos de fortalecimiento de la función docente y directiva a distancia (Ver Tabla 1). Estas dimensiones generaron los indicadores relacionados con los propósitos de cada sesión del CTE.

Tabla 1. Componentes de análisis para la observación de las sesiones del CTE 2020-2021

Instrumentos	Dimensiones de análisis	Indicadores
Guía de observación	1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión en línea	a. Figura que presidió el CTE b. Plataformas para el desarrollo de la sesión c. Dificultades en el uso de la tecnología para el desarrollo de la sesión
	2. Desarrollo del trabajo de la sesión en línea	a. Materiales para el desarrollo de la sesión b. Capacitación previa a la sesión c. Liderazgo de la directora o director d. Trabajo del colectivo en las actividades individual y en plenaria para el logro de los objetivos de la sesión e. Actitud del colectivo docente
	3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua	a. Definición de objetivo, metas, acciones, responsables y tiempos b. Avance y ajustes derivado de la contingencia por COVID-19
	4. Dudas e inquietudes que surgieron durante la sesión en línea	a. Gráfica de la frecuencia de los datos
Encuesta para Docente	1. Desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea	a. Materiales para el desarrollo de la sesión b. Equipamiento y conectividad para la sesión c. Trabajo individual y en plenaria de las actividades para el logro de los objetivos de la sesión
	2. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua	a. Análisis de los avances de las acciones b. Ajustes o modificaciones de fortalecimiento ante la contingencia por COVID-19
Encuesta para Director	1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión en línea	a. Acciones de coordinación previa para preparar la sesión b. Actitud para coordinar la sesión c. Principales dificultades en el uso de la tecnología d. Principales razones por las que no asistieron algunos docentes a la sesión
	2. Desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea	a. Trabajo colaborativo previo a la sesión b. Interés del colectivo en los materiales y temas propuestos en la Guía de trabajo c. Participación y colaboración en las actividades para el logro de los objetivos y productos esperados d. Plan de reforzamiento ante el COVID-19 e. Actitud del colectivo en el desarrollo de la sesión f. Optimización del tiempo de la sesión
	3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua	a. El colectivo retomó los resultados del primer periodo escolar para valorar las acciones del PEMC
Encuesta para Supervisor	1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión en línea	a. Acciones realizadas para preparar y brindar asesoría y acompañamiento a los directivos. a. Disposición de plataforma y herramientas tecnológicas b. La pertinencia en los materiales propuestos a los directores
	2. Desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea	c. Se atendieron dudas de los directores sobre el propósito y sentido de las actividades. d. Acciones de monitoreo para identificar necesidades de los colectivos y generar apoyos
	3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua	a. Nivel de apropiación que tienen los colectivos sobre el PEMC
	4. Aspectos de fortalecimiento de la función docente y directiva a distancia	a. Gráfica de la frecuencia de los datos

Fuente: Elaboración propia con datos de la Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos, Dirección de Educación Básica USET- Tlaxcala.

Para el análisis e interpretación de la información se constituyeron promedios de los indicadores de manera acumulativa de las cuatro sesiones realizadas (momento en que se redacta la ponencia). Esto permitió valorar el comportamiento y los resultados de la propuesta de intervención a la mitad del ciclo escolar.

## Resultados preliminares

Los hallazgos en el avance de este estudio son útiles para la formulación de intervenciones y un referente significativo que puede contribuir en la atención de las problemáticas derivadas de la pandemia de COVID-19 que cambiaron las condiciones de enseñanza y aprendizaje, las formas de comunicación, los recursos formativos y el sentir de las figuras educativas, desde la visión compartida del CTE.

### La guía de observación

Llevar el trabajo presencial a los hogares resultó una transformación radical y de retos significativos; las *condiciones de organización para el desarrollo de la sesión en línea*, reflejaron favorablemente que 85% de los directores presidieron las sesiones y el 15% está pendiente de asumir cabalmente el liderazgo. En otro aspecto, 73% de los colectivos encontraron útil la herramienta de Google Meet que puso a disposición la autoridad educativa federal y local. Las dificultades en el uso de la tecnología fueron mayormente técnicas, en conectividad 53%, audio y/o video entrecortado 49% y manejo de la plataforma 27%.

Al abordar el *desarrollo del trabajo de la sesión en línea*, el 89% de los colectivos manifestó estar *totalmente* conforme con los temas y materiales sugeridos. La pertinencia en el liderazgo alcanzó 80% *totalmente*, al denotarse el trabajo colaborativo, la toma de acuerdos y la optimización del tiempo de la sesión. En contraparte el trabajo del colectivo se vio limitado, entre el 45% y 50% de docentes lograron *parcialmente* trabajar en equipo, analizar las propuestas para la educación a distancia y compartir sus experiencias. La reflexión para la atención de los alumnos en rezago resultó propicia en 89%, mejorando el porcentaje de la primera sesión de 59%.

El *Programa Escolar de Mejora Continua* denotó dificultad en su consolidación, en la primera sesión 43% de los colectivos logró *parcialmente* establecer los objetivos, metas y acciones; en la tercera y cuarta sesión la valoración y ajuste proyectó un logro del 68% en la escala *totalmente* y 28% *parcialmente*. Los *dudas e inquietudes que surgieron durante la sesión*, expusieron cuestionamientos sobre cómo se evaluará a distancia 14%, cuándo se regresará a la escuela de manera presencial 11%, qué estrategias integrarán el plan de reforzamiento 36%, cómo favorecer una actitud positiva y comprometida 27%, y qué ajustes hacer para evitar el abandono escolar y rezago educativo 23%.

## La encuesta del docente

En lo concerniente al *desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea* para los docentes fue en su mayoría favorable. El 73% puntualizó estar *totalmente de acuerdo* en haber recibido los materiales de trabajo de manera anticipada por parte del director. El 72% identificó a los alumnos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes, evidencia del interés por acompañar la actividades académicas en el confinamiento de los alumnos y sus familias.

Por el contrario, solo el 64% de los docentes estuvieron *totalmente de acuerdo* en el análisis y toma de decisiones que propició el director; en el mismo tenor, solamente entre el 61% y 69% aceptaron que las actividades propiciaron la reflexión, el diálogo, la comunicación y el intercambio de experiencias para generar la ayuda emocional a los estudiantes y sus familias que tuvieron alguna dificultad por la pandemia de COVID-19. La reflexión del avance de las acciones programadas y la definición de los ajustes ante la crisis sanitaria del COVID-19 son dos aspectos para el reforzamiento del PEMC.

## La encuesta del director

Un aspecto de las *condiciones para el desarrollo de la sesión en línea* destacó que el 95% de los directores anticiparon la organización técnica y la difusión y revisión de la Guía de Trabajo. Por el contrario, solamente el 51% participó en la capacitación previa organizada por la autoridad inmediata superior y únicamente 38% expresó sentirse *totalmente* preparado para coordinar las sesiones. La baja asistencia en algunos colectivos se originó por enfermedad de los docentes y en otros casos por alguna afectación emocional (estrés, ansiedad, depresión). El ámbito de la tecnología obtuvo porcentajes bajos, 64% en conectividad deficiente, 60% audio y/o video entrecortado y 28% deficiente manejo de la plataforma.

En el *desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea* los directores manifestaron estar *totalmente de acuerdo* en que el 100% de los colectivos identificó a los alumnos en riesgo después del primer periodo de evaluación; entre el 68 y 71% que los docentes participaron en las actividades y tomaron decisiones para el plan de reforzamiento en el tiempo destinado a la sesión. El 89% de los directores expresaron que se retomaron los resultados del primer periodo de evaluación para ajustar las acciones del PEMC, en contraste a la apreciación de los docentes que reconocieron dificultades en el avance de estas acciones.

## La encuesta del supervisor

En la opinión de los supervisores las *condiciones para el desarrollo del trabajo de la sesión en línea*, proyectaron que 91% participó en la capacitación previa que llevó a cabo la autoridad educativa estatal, en contraste algunos directores reconocieron no haber asistido a la capacitación anticipada que reciben de los supervisores para desarrollar la sesión. El 79% señaló que mantuvieron comunicación con los directores antes de la sesiones para enviarles los materiales de apoyo para la organización.

Los aspectos propicios en el *desarrollo del trabajo colectivo de la sesión en línea*, indicaron que el 80% de los supervisores analizaron con los directivos los materiales propuestos y el 76% atendió oportunamente las dudas e inquietudes que surgieron. En contraste el 9% reconoció limitaciones en la capacitación recibida sobre el uso de la plataforma y herramientas tecnológicas y 7% tuvo dificultades para determinar las necesidades de acompañamiento. El nivel de apropiación del PEMC lo ubicaron en el 80%. Las *recomendaciones para la asesoría y el acompañamiento* más frecuentes fueron en 32% ampliar la difusión de las guías y materiales de apoyo, 27% apoyar las estrategias para la educación a distancia y el acompañamiento emocional, y 11% optimizar el uso del tiempo de la sesión.

Es así, como los resultados generales permitieron una visión amplia, real y contextualizada, de las opiniones y percepciones que emitieron las figuras educativas participantes en la observación y las encuestas. La información recabada contempla ser un referente de otros estudios de investigación.

## Conclusiones

La descripción de esta investigación permitió repensar, criticar y aprender sobre las situaciones identificadas desde el Consejo Técnico Escolar ante la pandemia de COVID-19 en la continuidad de los aprendizajes a distancia, bajo los principios de equidad e inclusión que rigen las nuevas políticas educativas.

La organización y funcionamiento de los CTE aún se encuentra en proceso de consolidación, los efectos de la COVID-19 son evidentemente un factor que ha limitado este logro. Las acciones de mejora requieren principalmente modificar los roles de los actores en el proceso formativo en la modalidad a distancia y transformar en oportunidades las limitaciones identificadas en el bajo logro educativo, la insuficiente comunicación, los pocos recursos tecnológicos y las dificultades en las habilidades socioemocionales y digitales. Por su parte el Programa Escolar de Mejora Continua también se percibe lejos de lograr su mayor nivel de apropiación, los supervisores, directores y docentes admiten que existen problemas en la reorientación de los procesos de planificación y en los ajustes o modificaciones que guían el seguimiento y la evaluación.

Por otra parte, el liderazgo directivo no está exento de mayores retos, mientras la mayoría de los directivos admiten que el acompañamiento y la retroalimentación que realizan son efectivos, los docentes destacan un liderazgo enfocado más hacia el monitoreo y la difusión de las guías y materiales de apoyo y menos a la orientación y acompañamiento pedagógico. Existe un apego a las directrices centralizadas. Estos discernimientos afianzan la necesidad de fortalecer las habilidades directivas sujetas a la nueva normalidad que propone estricta flexibilidad y confianza ante la incertidumbre y la presión dentro de la comunidad educativa.

En específico los procesos de evaluación confirmaron la preocupación de los docentes ante la incertidumbre de cómo se evaluará el desempeño de los estudiantes durante y al final del ciclo escolar, toda vez que los resultados



del primer periodo de evaluación se ubicaron mayormente en los niveles de logro *comunicación y participación intermitente y comunicación inexistente*. En otro rubro, la atención socioemocional será en adelante prioritaria, de manera que la socialización de experiencias y la búsqueda de estrategias colectivas serán el apoyo para desarrollar de manera consciente y sistemática las habilidades socioemocionales.

Es imprescindible para el gobierno proponer nuevas políticas educativas que subsanen los efectos de la crisis sanitaria del COVID-19, el desafío residirá en el marco del derecho a la educación, para que de manera inherente se sume el derecho a la conectividad, a la accesabilidad y a la dotación de dispositivos tecnológicos que permitan asegurar la inclusión. Las aspiraciones de la comunidad educativa mantienen un espíritu esperanzador ante las condiciones del retorno a clases, sitúan la necesidad de enfoques más pedagógicos, incluyentes, equitativos y flexibles, apoyados en el uso de la tecnología digital y el cuidado de la salud física y emocional.

## Referencias

- Burns, N. y Grove, S.K. (2004) *Investigación en Enfermería*; Ed. Elsevier Saunder, 3<sup>a</sup>.ed. [http://www.rililo.educsalud.cl/Capac\\_Investigacion\\_BecadosFOREAPS/Investigacion%20en%20Enfermeria.pdf](http://www.rililo.educsalud.cl/Capac_Investigacion_BecadosFOREAPS/Investigacion%20en%20Enfermeria.pdf)
- Compañ, J. R. (2020) *Acciones de políticas educativas ante la emergencia sanitaria del c-19*. RLEE Nueva Época. vol. L, núm. 3, pp. 95-120 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27063236006/html/index.html>
- Diario Oficial de la Federación (2019). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019)
- \_\_\_\_ (2020) *Acuerdo 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación básica, normal, media superior y superior dependientes de la SEP*.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020)
- \_\_\_\_ (2020a) *Acuerdo 31/03/20 por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020)
- \_\_\_\_ (2020b) *Acuerdo 21/04/2020 por el que se modifica el similar por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2*.  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5592067&fecha=21/04/2020](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592067&fecha=21/04/2020)
- Fernández, C. M. (2020). *El ritmo de la vida y la nueva normalidad*. Kairos, Revista de Temas Sociales, 45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7721071>
- Gómez, L.F. (coord.), Ray, A., Arufe, C., Arias, E., Silas, J.C. y Valdés, M.G. (2018). *El Consejo Técnico Escolar: dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo*. ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5416/Consejo%20t%c3%a9cnico%20escolar.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., y Bond, A. (2020). *The difference between emergency remote teaching and online learning*. Educause Review, (27)1. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

- Luna, A. (2020). *Estado del conocimiento sobre la resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares*. RLEE NUEVA ÉPOCA. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27062001001/html/index.html>
- Montelongo, R.S. y Alemán, L.Y. (2017). *Análisis del desarrollo del Consejo Técnico Escolar en Escuelas de Tiempo Completo para fortalecer su gestión a través de la tecnología*. *Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8 (15). 14-20. <https://rieegex.mx/index.php/rieegex/article/view/467/322>
- Naffi, N. (2020). *Disruption in and by Centres for Teaching and Learning During the COVID-19 Pandemic: Leading the Future of Higher*. L'Observatoire Internationale sur les Impacts Sociétaux de l'IA et du Numerique and the Government of Québec, <https://cutt.ly/6fQZibh>
- Ortega, M. y Hernández, Z, (2015). *Directivos y docentes de educación básica: Las implicaciones de su función con la eficacia de los Consejos Técnicos Escolares*. *Avances en la supervisión educativa*. Núm. 23. <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/34/379>
- Secretaría de Educación Pública (2019), *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5561293&fecha=27/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5561293&fecha=27/05/2019)
- \_\_\_\_ (2019a). *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*. Subsecretaría de Educación Básica.  
<http://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- \_\_\_\_ (2020). *Lineamientos generales para el uso de la estrategia de aprende en casa*.  
<http://educacionbc.edu.mx/eventos/2020/Linaprendeencasa/Lineamientos%20de%20la%20Estrategia%20Aprende%20en%20Casa%20Mayo2020.pdf>
- \_\_\_\_ (2020a). *Boletín No. 205 Iniciará el Ciclo Escolar 2020-21 con el modelo de aprendizaje a distancia Aprende en Casa II*.  
<https://www.gob.mx/sep/articulos/boletin-no-205-iniciara-el-ciclo-escolar-2020-21-con-el-modelo-de-aprendizaje-a-distancia-aprende-en-casa-ii-esteban-moctezuma?idiom=es>
- Secretaría de Educación Pública (01 de mayo de 2021) *Consejos Técnicos Escolares. Guías del ciclo escolar 2020-2021*. [https://educacionbasica.sep.gob.mx/consejos\\_tecnicos\\_escolares](https://educacionbasica.sep.gob.mx/consejos_tecnicos_escolares)
- SEPE-USET (2020) *Comunicado No. D.G. 0094/2020*. Dirección General.
- USET (2020) *Estadística de Educación Básica*. Departamento de Estadística.