

Gestión educativa y colectivos escolares durante la pandemia de la Covid-19

Educational Management and School Boards during the Covid-19 Pandemic

Adriana Carro Olvera

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA, MÉXICO

adriana.carro@uatx.mx

<http://ORCID.org/0000-0001-6086-9152>

José Alfonso Lima Gutiérrez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA, MÉXICO

alimagu_1@yahoo.com.mx

<http://ORCID.org/0000-0002-7910-9003>

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo conocer y analizar la gestión educativa de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) en el estado de Tlaxcala, México, durante la pandemia de Covid-19. El estudio se sustenta en el diseño de la estrategia que la Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial (DGGEYET) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) federal realiza en el país. La metodología que se empleó fue cuantitativa descriptiva transversal con una muestra de 44 colectivos escolares de los diferentes niveles y modalidades educativas de aquellos cuyas sesiones se presenciaron durante el ciclo escolar 2020-2021. Los resultados se presentan mediante los promedios de las ponderaciones obtenidas de los CTE. Los hallazgos identificados reflejan la evolución y retos en los procesos de la gestión educativa a distancia y el alineamiento a las disposiciones de política educativa durante la crisis sanitaria.

Palabras clave: política educativa, gestión educativa, educación a distancia, colectivos, Covid-19

ABSTRACT

This article's objective is to get to know and analyze the educational management implemented by the Technical School Boards (CTE by its initials in Spanish) in the state of Tlaxcala, Mexico, during the Covid-19 pandemic. The study is based on the strategy design performed throughout the country by the General Directorate of School Management and Territorial Approach (DGGEYET by its initials in Spanish) of the Public Education Department (SEP by its initials in Spanish). A quantitative descriptive cross-section methodology was used with a sample of 44 school organizations of different levels and modalities whose sessions were observed during the 2020-2021 school year. The results are presented through the averages of the deliberations obtained from the CTEs. The identified findings reflect the evolution and challenges in the e-learning educational management processes and the alignment with the educational policy measures during the health crisis.

Keywords: educational policy, educational management, e-learning, school organizations, Covid-19

INTRODUCCIÓN

Los efectos generados por la pandemia de Covid-19 han mostrado 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 en el manejo de las emociones. Esta transformación comenzó el 16 de marzo de 2020, cuando la SEP federal declaró, a través del Acuerdo 02/03/20, la suspensión de las clases en todos los niveles y modalidades del sistema educativo en México, del 23 de marzo al 17 de abril e iniciar un confinamiento para salvaguardar la integridad de la comunidad escolar (DOF, 2020a).

La siguiente disposición oficial fue el Acuerdo 21/04/20 que marcó el indefinido regreso a clases: en él se estableció que, con base en la intensidad de transmisión del virus, en cada municipio se mantendrían hasta nuevo aviso las medidas sanitarias y la protección de las personas del grupo de riesgo (DOF, 2020e). En ese contexto, las autoridades del sector educativo en el estado de Tlaxcala alinearon sus actividades a las disposiciones establecidas por la SEP para coadyuvar en la *estrategia de distanciamiento social* y la *jornada de sana distancia*, como se les denominó.

Para no interrumpir de manera indefinida el calendario escolar, la SEP propuso diversas formas de enseñanza para la práctica docente y el aprendizaje y, en abril de 2020, diseñó la estrategia Aprende en Casa, como forma de educación remota a distancia (SEP, 2020a). El ciclo escolar 2020-2021 inició con la continuación de la estrategia Aprende en Casa II, con la modalidad televisiva y de radio, además de los acostumbrados libros de texto gratuitos y otros materiales, y formuló la evaluación de los aprendizajes a distancia hasta el regreso a clases presenciales (SEP, 2020b).

Los Consejos Técnicos, como colectivos escolares, también desarrollaron su actividad a distancia de manera virtual. Supeditados al Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar (DOF, 2014), son definidos como el espacio deliberativo para organizar e implementar las acciones del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) bajo el liderazgo del director de cada escuela y la participación activa de la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes (SEP,

2019a). El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), desde antes de la pandemia, estableció su objetivo para orientar, planear y materializar procesos de recuperación y mejora de los aprendizajes y de la práctica docente, establecer las prioridades, metas y acciones con base en un diagnóstico escolar contextualizado y compartido (SEP, 2019b). De esta forma, ante la situación de emergencia, se convirtieron en el espacio estratégico virtual y a distancia para la toma de decisiones de atención diferenciada, inclusiva y de carácter socioemocional. Así fue como la gestión educativa en los CTE destacó aspectos para optimizar el trabajo tanto individual como en equipo y la sistematización y el análisis de los aspectos referidos a la estructura y el funcionamiento de la escuela.

Esta investigación buscó analizar y reflexionar la práctica de gestión educativa en la organización y funcionamiento de los colectivos escolares en el contexto de la pandemia por Covid-19 en el estado de Tlaxcala, a través del diseño metodológico de la estrategia nacional implementada por la SEP. El estudio se desarrolló con 44 Consejos Técnicos Escolares mediante la aplicación de una guía de observación y encuestas para docentes, directores y supervisores con la autorización de la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE) y la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET).¹ El trabajo comprende ocho sesiones ordinarias programadas del calendario escolar 2020-2021.

LA GESTIÓN EDUCATIVA

El concepto de gestión está asociado al liderazgo y a la administración. En este ámbito, en el idioma inglés aparece como *management*, de donde el francés lo tradujo como *gestion* y del cual, a su vez, el castellano lo adoptó en algunos casos como *gerencia* y en otros como *gestión*. Si bien en el espacio público de México se empezó a hablar indistintamente de *gerencia* o *gestión* (Cabrerero, 1998), en otros campos provocó debate y por ello ha sido mucho más común hablar de *gestión*.

En el caso de la educación, Vega (2020) define la gestión educativa como el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que

¹ La SEPE-USET es la dependencia estatal de educación. Tiene ambas modalidades porque la primera representa a una entidad pública centralizada del gobierno del estado de Tlaxcala. La segunda es la entidad descentralizada de los servicios educativos federalizados.

permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, es decir, son las estrategias que posibilitan la administración del desarrollo de la educación. Barba y Delgado (2021) exponen como gestión educativa las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. “La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela” (Paz, 2020, p. 17).

Rodas (2020) detalla que la gestión escolar se vincula con la idea de constante transformación educativa, supone un marco de acción que no tiene ninguna relación con el paradigma burocrático cuyas características indelebles son la verticalidad de las decisiones y de las relaciones, la estricta división del trabajo, nulo trabajo en equipo, la estandarización de los roles cuando se pueden diversificar, la ruptura entre lo administrativo con lo pedagógico, así como el abandono de la enseñanza-aprendizaje como soporte articulador de la educación. Romero y Santamaría (2020) argumentan que las dimensiones de la gestión son pautas para todos los niveles, pues cada institución tiene implementado un modelo de gestión, misión y visión particular. Asimismo, el conocimiento teórico de la gestión es elemental para una verdadera conducción escolar.

La gestión escolar se consolida no sólo en el planteamiento de finalidades para la solución de problemáticas, sino que se basa también en la reestructuración de funcionamiento de planteles educativos. Es pertinente señalar que los estudios de gestión educativa desde la perspectiva teórica han tenido poco desarrollo en el idioma castellano en comparación con la literatura angloparlante: relacionada con los principales modelos de liderazgo (Everard, Morris y Wilson, 2004; Bush, 2020), con la administración (Dash y Dash, 2008) y para la planificación institucional (Kochhar, 2011). Más aún si se trata de la educación a distancia; no obstante, en los últimos años se ha demostrado interés por sistematizar propuestas sobre la base de la experiencia, adoptando en buena medida conceptos

propios del argot empresarial aplicados a las necesidades del ámbito educativo (Briceño *et al.*, 2020). La gestión escolar se traduce en “la capacidad legal de tomar decisiones propias de dominios de gestión y maniobra institucional” (Luna, 2020, p. 199).

Con la idea anterior, en el contexto actual, la gestión educativa muestra cambios constantes y vertiginosos, las instituciones educativas se ven en la necesidad de efectuar replanteamientos en su forma de trabajo, cuestionando sus finalidades, alcances y organización, a lo que se suman las nuevas competencias o capacidades exigidas para quienes tienen a su cargo los procesos de gestión educativa (Vega, 2020). De acuerdo con Paz (2020), los principios que orientan la gestión educativa son la autonomía para la toma de decisiones, la corresponsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas. Lo anterior significa compartir y transferir responsabilidades y recursos al lugar donde se toman las decisiones más próximas a los involucrados, en el supuesto de que son quienes mejor conocen los problemas y su potencial atención, pues son los que están más cerca de ellos. Así entonces, la gestión escolar representa una nueva forma de trabajo horizontal (colegiado) con flujos de información y decisión transversales para identificar las principales problemáticas de las escuelas, la priorización de su atención, transparentar el actuar e informar sobre las acciones emprendidas.

LOS COLECTIVOS ESCOLARES: CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES

Los Consejos Técnicos Escolares son, a partir de 2013, los órganos colegiados de mayor decisión técnico-pedagógica en cada una de las escuelas de educación básica, encargados de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de los alumnos. Se encuentran integrados por el director y los docentes frente a grupo, incluidos los de educación física, inglés, cómputo, asesores técnico-pedagógicos y el personal de las escuelas (DOF, 2014). Desde su origen, los colectivos sesionan en dos momentos, la fase intensiva, que comprende cinco sesiones (correspondiente a los días hábiles) de la semana previa al inicio de cada ciclo escolar y ocho sesiones ordinarias mensuales a través de las *Guías para el desarrollo del Consejo Técnico Escolar*.

En los primeros ciclos escolares (de 2013 a 2015) el propósito principal de la política educativa fue consolidar la figura de los CTE y de los Consejos Técnicos de Zona (CTZ)² en el marco del Sistema Básico de Mejora Educativa (SBME), a través de la Ruta de Mejora Escolar (SEP, 2014). En ese mismo contexto, en los años posteriores se agregaron algunos aspectos técnicos en la política educativa nacional que contribuyeron al fortalecimiento de los CTE, como el diseño de la Estrategia Global de Mejora Escolar (ciclo escolar 2015-2016). En el ciclo 2016-2017 el aprendizaje entre escuelas y la elección del calendario escolar; en el 2017-2018 el establecimiento del Sistema de Alerta Temprana (SISAT) para atender a los alumnos en situación de riesgo escolar y el Servicio de Asistencia Técnica a las Escuelas (SATE) (SEP, 2018).

Con el cambio de gobierno federal, la SEP introdujo lo que denominó la ideología de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y en las sesiones de CTE, al inicio de cada una de ellas, se incorporó el mensaje de su secretario y se compartieron buenas prácticas de aprendizaje entre escuelas (SEP, 2019a). La llegada de la pandemia condujo el trabajo de los CTE de la modalidad presencial a la virtual a distancia.

Desde el plano académico en el ámbito de los CTE, la gestión escolar representa un elemento fundamental desde su autonomía. Como lo mencionan Gómez *et al.* (2018) y Montelongo y Alemán (2017), se encamina a la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos, responder a las necesidades de su contexto, obtener buenos resultados en las actividades pedagógicas, buscar una mayor profesionalización del colectivo, desarrollar acciones para la mejora de la infraestructura y fomentar la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. Romero y Santamaría (2020) han identificado, en relación con la organización de los miembros del colectivo escolar, la labor de la institución para optimizar el trabajo tanto individual como en equipo y la sistematización y el análisis de los aspectos referidos a la estructura y el funcionamiento de la escuela para promover y valorar el desarrollo de las habilidades de los integrantes de la comunidad escolar.

Los CTE se rigen por la normatividad que han establecido las autoridades educativas federales y estatales (Silas, 2017). Es precisa-

² Los CTZ son órganos colegiados de un grupo de escuelas que comprenden una zona escolar. Están integrados por un supervisor, directores y docentes comisionados para esa función.

mente por esta reglamentación que Montelongo y Alemán (2017) y Carro, Lima y Carrasco (2018) manifiestan que responden al desarrollo de la autonomía de gestión desde un nivel micro en el que participa el director y su plantilla docente en la toma de decisiones para que su institución tenga mejores logros de aprendizaje.

Compañ (2020) señala que existe la necesidad de contar con una política educativa visionaria basada en la cooperación y que considere los contextos diferenciados. Para ello, refuerza lo que el personal de la institución debe trabajar en equipo, que directivos realmente dirijan a su institución hacia la calidad y que los docentes contribuyan a la formación integral de los alumnos (Ortega y Hernández, 2015). Por otra parte, orienta la creación de estrategias que aplica cada centro educativo de acuerdo con el contexto en el que se desenvuelve (Toledano, 2019).

El Covid-19 puede presentarse como acelerador de la transformación de la educación, lo que supondrá que el aprendizaje en línea y flexible vino para quedarse (Naffi, 2020). En este sentido, Fernández (2020) señala que la nueva realidad ha concientizado a no repetir la forma en que se realizaban las actividades cotidianas, por lo que éstas deben transformarse para satisfacer las necesidades personales, familiares y sociales desde el pensar, sentir y actuar e implementar prácticas del cuidado de uno mismo y de los demás para el bienestar físico, mental y emocional.

Los Consejos Técnicos Escolares y la educación a distancia

Hodges *et al.* (2020) expusieron que la enseñanza remota de emergencia implicó que la enseñanza-aprendizaje se trasladara de una modalidad presencial a una semipresencial o en línea, tras el origen de una situación atípica. Al igual que las clases, las sesiones de los CTE se trasladaron a la modalidad virtual y se convirtieron en un espacio fundamental para orientar y valorar las principales acciones de la educación a distancia que derivaron de la pandemia. Desde un inicio, cuando se publicó el Acuerdo número 02/03/20 en el que la SEP dio a conocer el 16 de marzo de 2020, la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles y modalidades del sistema educativo en México, del 23 de marzo al 17 de abril (DOF, 2020a), modificado posteriormente por el Acuerdo 06/03/20 para ampliar el periodo suspensivo del 27 de marzo al 30 de abril (DOF, 2020b),

los CTE fueron la alternativa para continuar con las actividades del programa escolar mediante un trabajo colegiado y colaborativo. De hecho, las propias circunstancias permitieron un trabajo colectivo adicional con mayor frecuencia que las sesiones ordinarias de CTE para atender problemáticas específicas.

Las anteriores disposiciones fueron reforzadas a través del Acuerdo 31/03/20, que anunció la suspensión inmediata de las actividades no esenciales de todo el país con fines preventivos, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020 (DOF, 2020c). A través del Acuerdo 09/04/20 se amplió el periodo suspensivo escolar del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020, modificando con esto el Acuerdo 02/03/20 (DOF, 2020d); y, finalmente, con el Acuerdo 21/04/20 también se suspendieron todas las actividades no esenciales del país, igualmente hasta el 31 de mayo (DOF, 2020e).

En Tlaxcala, el 22 de abril las autoridades educativas comunicaron la extensión del aislamiento social ante la fase 3 de la contingencia (SEPE-USET, 2020a). El 30 de abril se anunció que, debido a la ampliación de la estrategia de distanciamiento social y de la jornada de sana distancia hasta el 30 de mayo, se daría continuidad a las estrategias establecidas por la SEP (SEPE-USET, 2020b); el regreso a clases se mantuvo incierto y quedó condicionado a la semaforización oficial.³ La educación a distancia establecida a partir de la suspensión de las clases presenciales originó la implementación de estrategias educativas con acciones de fortalecimiento al aprendizaje y la práctica docente; fue así, que la SEPE-USET publicó el 8 de mayo de 2020, a través de la Circular No. 022/DEBSEPE-USET, los Lineamientos Generales para el Uso de la *Estrategia Aprende en Casa* emitidos por la SEP federal como eje principal del programa educativo a distancia durante la contingencia sanitaria (SEPE-USET, 2020c).

En la entidad federativa, la SEPE-USET y la Coordinación de Radio, Cine y Televisión de Tlaxcala (Coracyt) pusieron en marcha la Estrategia Aprende en Casa Tlaxcala a partir de marzo de 2021, como un complemento del programa del ciclo escolar, y con el propósito de fortalecer los aprendizajes y la práctica docente a distancia; se transmitieron 90 programas en vivo por televisión con aprendiza-

³ El semáforo de riesgo epidémico estableció cuatro categorías para los estados del país: rojo, riesgo máximo; naranja, alto; amarillo, mediano; y, verde, riesgo bajo (Secretaría de Salud, 2020 y 2021).

jes fundamentales de los diferentes niveles y modalidades de lunes a viernes (SEPE-USET, 2020d).

El inicio del ciclo escolar 2020-2021 continuó con la educación a distancia; el 13 de agosto se emitió el Acuerdo 15/08/20 para definir el calendario escolar, del 24 de agosto de 2020 al 9 de julio de 2021. En esta calendarización se programaron las ocho sesiones ordinarias de CTE a realizarse durante el ciclo escolar en contribución al proceso de enseñanza-aprendizaje a distancia y la fase intensiva, marcada del 17 al 21 de agosto, quedó pendiente hasta el previo regreso a clases presenciales, tomando en cuenta el semáforo en verde estipulado por las instancias de salud federales y estatales (DOF, 2020f).

Las directrices señaladas por la SEP federal en los ámbitos de atención a los aprendizajes a distancia quedaron vinculadas a los CTE para su implementación, seguimiento y valoración a través de las guías de trabajo durante las sesiones ordinarias que contemplan el trabajo individual, en equipo y en plenaria y que la entidad llevó a cabo durante todo el ciclo escolar. Se priorizaron acciones de apoyo a la mejora de los aprendizajes a distancia, que se sustentaron en los Lineamientos Generales para el uso de la *Estrategia Aprende en Casa*, como eje principal del programa educativo a distancia durante la contingencia sanitaria para garantizar la educación de los estudiantes (SEP, 2020a), y se resaltó la inclusión de la gestión de las emociones de toda la comunidad educativa.

Los CTE antepusieron el acompañamiento de jefes de sector, supervisores y directores para apoyar a los docentes en la continuación de su práctica educativa a distancia, con herramientas de reforzamiento para el aprendizaje de los estudiantes de educación básica en el contexto de la pandemia por Covid-19; en especial, contribuyeron a la identificación de aquellos casos en los que los estudiantes no pudieron participar de la oferta educativa *Aprende en Casa*, por carecer de acceso a los medios de comunicación a distancia o por encontrarse en algún entorno familiar desfavorable (SEP, 2020a).

Liderazgos en los Consejos Técnicos Escolares

La organización y el funcionamiento de los CTE articula fundamentalmente los liderazgos del supervisor, el director y los docentes;

cada una de estas figuras educativas conduce acciones específicas que contribuyen, como propósito en común, a la atención del servicio escolar enfocado a los educandos. En el contexto de la pandemia por Covid-19 este liderazgo requirió priorizar la cohesión de todos los actores de la comunidad educativa incluyendo a las familias, para aportar serenidad y seguridad ante la incertidumbre y favorecer el logro de los objetivos que se tienen planteados (Sangrà, 2020).

Los docentes ejercen liderazgos horizontales al llevar sus experiencias al colectivo, identificar necesidades, proponer soluciones, evaluar, diseñar el plan de trabajo, elegir las prioridades educativas, trabajar en equipo y elaborar los productos de la sesión de trabajo (SEP, 2019c). Por estas razones, sus funciones dentro del órgano colegiado están dirigidas a examinar y reflexionar las necesidades pedagógicas que se presentan y, además, analizar su práctica para tomar decisiones y establecer acuerdos que permitan mejorarla (Caramillo y Gutiérrez, 2018; Gómez *et al.*, 2018; Gómez, 2019; Santana y Alemán, 2018; Luna, 2020). Es así como la colaboración de los docentes se basa en la responsabilidad de trabajar con la formación integral del alumnado, por lo que es elemental concretar acuerdos en los CTE para desarrollar estrategias que contribuyan al logro de este fin (SEP, 2019c).

El director de la escuela constituye una pieza clave en el desarrollo de los CTE, al ser el encargado de conducir las sesiones. Identifica los propósitos y contenidos, los cuales le sirven como guía para motivar, dinamizar, organizar y estructurar las actividades (SEP, 2019c). Autores como Caramillo y Gutiérrez (2018), Santana y Alemán (2018) y Luna (2020) exponen que es el director quien motiva, estimula, acompaña, sugiere y asesora a sus docentes para promover el cambio, ya que conoce las necesidades y problemas tanto del alumnado como del colectivo. Gómez (2019) agrega que el director es el anfitrión de la reunión, promueve el diálogo, logra un buen ambiente de trabajo, controla el ritmo de la sesión, muestra interés en las participaciones, dirige la toma de acuerdos, analiza y reconoce la labor de cada maestro, presenta a los nuevos profesores o invitados y da recomendaciones para mejorar la práctica docente.

El supervisor se encarga de vigilar el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables de su zona; apoya, asesora y acompaña a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación, favorece la comunicación entre escuelas, contribuye a las acciones para la debida operación de las escuelas a través del PEMC y promueve un liderazgo pedagógico al emitir recomendaciones en los CTE, e incluso puede presidir las sesiones en aquellos que tienen organización incompleta (SEP, 2019a). Durante los meses de pandemia, estas figuras fueron las que determinaron el desempeño en una situación atípica. Otra de las tareas que realiza como líder pedagógico es promover, a través de los CTZ, el trabajo colaborativo entre escuelas que tienen necesidades similares para que se reúnan en un mismo consejo y, a través del trabajo colaborativo, dialoguen, indaguen, observen y revisen datos que les permitan crear estrategias para mejorar los resultados de aprendizaje y, de igual forma, lograr que continúen desarrollándose como colectivos. Asimismo, el supervisor es el encargado de leer el reporte generado por los CTE en la última sesión ordinaria, el cual le sirve para comunicar a las autoridades educativas locales y estatales cómo directores y docentes están cumpliendo con sus responsabilidades y obligaciones (SEP, 2019a). Los supervisores son figuras directivas que representan la columna vertebral del sistema educativo nacional y estatal, porque por medio de ellos circula la información y las reformas que direccionan a la educación (Toledano, 2019). En otras palabras, articulan el trabajo entre los docentes y las autoridades administrativas.

Los objetivos de las sesiones ordinarias de los CTE en la pandemia de Covid-19

Durante el ciclo escolar 2020-2021 la SEP estableció los objetivos para el calendario de sesiones de los CTE en las guías de trabajo, los cuales se resumen en el cuadro 1. Las sesiones fueron virtuales a excepción de la última, que combinó las modalidades por la condición en verde del semáforo epidémico.

■ Cuadro 1. Objetivos de las sesiones de CTE durante la pandemia por Covid-19 Ciclo Escolar 2020-2021

Sesión y fecha	Propósitos	Semáforo
Primera 02/10/2020	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar logros y áreas de oportunidad en la intervención a distancia e identificar la situación de los aprendizajes de los educandos, en particular de quienes se encuentran en situación de rezago. • Identificar maneras de enriquecer la planeación considerando Aprende en casa II. • Analizar los retos que la escuela enfrenta al ofrecer educación a distancia para fortalecer el PEMC. • Promover acciones de cuidado de la salud e higiene. 	Amarillo
Segunda 11/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir experiencias de enseñanza a distancia en favor del aprendizaje y bienestar de los estudiantes. • Reconocer los esfuerzos conjuntos y valorar el compromiso del colectivo docente, la corresponsabilidad de las familias y la capacidad de las niñas y niños de dar continuidad al aprendizaje. 	Amarillo
Tercera 07/01/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados de aprendizaje del primer periodo de evaluación e identificación de alumnos en riesgo. • Diseñar un plan para el reforzamiento de los aprendizajes al primer periodo del ciclo escolar. • Establecer estrategias de comunicación con las familias de aquellas alumnas y alumnos con los que no se ha podido establecer contacto. 	Naranja
Cuarta 08/01/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar una estrategia que permita favorecer el desempeño en las habilidades básicas de lectura, producción de textos escritos y cálculo mental. • Valoración del PEMC. 	Naranja
Quinta 19/02/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para favorecer junto con las familias ambientes de aprendizaje en casa en los que se procure el bienestar emocional. • Analizar los resultados de las estrategias de comunicación con los estudiantes y sus familias, así como de las estrategias de evaluación que se han implementado. 	Naranja
Sexta 12/04/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la situación personal, la de los estudiantes y sus familias, con base en las actividades para favorecer la gestión de emociones y la empatía, e incluir acciones orientadas a desarrollar la capacidad de resiliencia. • Analizar los resultados de aprendizaje del segundo periodo de evaluación e identificar a quienes se encuentran en riesgo. • Establecer acciones para dar continuidad a la formación integral de los estudiantes con comunicación sostenida con los que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados y para los estudiantes con comunicación intermitente. 	Amarillo
Séptima 21/05/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de las acciones para favorecer el bienestar a través de la estrategia de gestión de las emociones, la empatía y la resiliencia, y enriquecer con actividades para la regulación. • Analizar el nivel de comunicación que se mantuvo con los alumnos y otros aspectos relevantes que permitan realizar fichas descriptivas de sus avances y áreas de mejora. 	Verde
Octava 25/06/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los avances del trabajo con las emociones a lo largo del ciclo escolar. • Analizar los resultados finales de aprendizaje y establecer la información relevante para las fichas descriptivas. • Reflexionar sobre el logro de metas y objetivos que establecieron en el PEMC. 	Verde

Fuente: elaboración propia con base en las Guías de CTE ciclo escolar 2020-2021 (SEP, 2021) y de la Secretaría de Salud (2020 y 2021).

ENFOQUE METODOLÓGICO

El diseño metodológico de la investigación fue de corte cuantitativo descriptivo transversal. Burns y Grove (2004) mencionan que este tipo de trabajos descubren principalmente nuevos significados, describen lo que existe, determinan la frecuencia con la que sucede algo y categorizan la información. Este estudio permitió conocer y reflexionar sobre la organización y funcionamiento de la gestión educativa de los Consejos Técnicos Escolares del Estado de Tlaxcala en el contexto de la pandemia de Covid-19, a través de las opiniones de supervisores, asesores técnico-pedagógicos, directores y docentes de una muestra de 44 CTE, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria, pero que incluyeran todos los niveles y modalidades educativas (ver cuadro 2).

■ Cuadro 2. Consejos Técnicos Escolares de educación básica por nivel y modalidad educativa y muestra*

Nivel educativo	Consejos Técnicos Escolares	Muestra
Educación Inicial	6	1
Educación Inicial Indígena	22	1
Educación Preescolar USET y SEPE	419	8
Educación Preescolar Indígena	20	1
Educación Primaria USET y SEPE	570	11
Primaria Albergues	6	1
Educación Primaria Indígena	14	1
Educación Secundaria General	65	2
Educación Secundaria Técnica	74	2
Educación Telesecundaria USET y SEPE	145	4
Educación Especial USET-SEPE	21	1
Educación Extraescolar	19	1
Preescolar Particular	169	4
Primaria Particular	127	3
Telesecundaria Particular	2	1
Secundaria Particular	63	2
Total	1 742	44

*La matrícula escolar en el Estado de Tlaxcala registraba 2154 escuelas de los diferentes subsistemas y modalidades con 1742 Consejos Técnicos Escolares, en las que laboraban 23392 agentes educativos para atender una matrícula de 277 620 alumnos para el ciclo escolar 2020-2021 (USET, 2021).

Fuente: elaboración propia con datos de la Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos. Dirección de Educación Básica (SEPE-USET, 2020e y USET, 2021).

Los instrumentos empleados fueron dos: 1) las guías de observación para conocer la organización y seguimiento de los objetivos de los colectivos escolares en las ocho sesiones ordinarias del ciclo escolar 2020-2021 previamente señalados, y 2) la encuesta aplicada a docentes, directores y supervisores para conocer su punto de vista. Ambos instrumentos tienen como referencia el diseño de la muestra aplicada en el país por la Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial (DGGEyET).

Participó un total de 352 figuras educativas integrado por 44 observadores, 44 supervisores y 44 directores y 220 docentes. El registro de la aplicación fue a través de las guías de observación trabajadas virtualmente a través de los asesores técnico-pedagógicos (observadores) por cada una de las sesiones.

Los criterios se clasificaron a partir de los instrumentos: Guía de observación, Encuesta para Docente, Encuesta para Director y Encuesta para Supervisor (ver cuadro 3), en los cuales se establecieron niveles valorativos medidos con la escala tipo Likert de mayor a menor totalmente, parcialmente, escasamente y nula (aplicados a estar de acuerdo o equivalentes). El análisis e interpretación de la información se realizaron a partir de los promedios de los indicadores del total de las sesiones ordinarias.

■ Cuadro 3. Componentes de análisis 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.	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.	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. Acuerdos y resultados de la sesión.	a. Balance sobre los logros de la estrategia de gestión de las emociones.
	5. Aspectos destacados, dudas e inquietudes durante la sesión.	a. Información general sobre la temática de la sesión.

Instrumentos	Dimensiones de análisis	Indicadores	
Encuesta para docentes	1. Desarrollo del trabajo de la sesión.	a. Materiales para el desarrollo de la sesión.	
		b. Equipamiento y conectividad para la sesión.	
	2. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua.	d. Participación en el trabajo individual, de equipo y en plenaria.	
		a. Análisis de los avances y resultados de las acciones.	
Encuesta para directores	1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión.	b. Ajustes o modificaciones de fortalecimiento ante la contingencia por Covid-19.	
		a. Capacitación organizada por la supervisión o la autoridad educativa local.	
	2. Desarrollo del trabajo de la sesión.	b. Difusión y análisis de la guía de trabajo y materiales de apoyo al colectivo.	
		a. Actitud de la directora o director para coordinar la sesión.	
		b. Interés del colectivo en los materiales y temas propuestos en la Guía.	
		c. Participación y colaboración en las actividades para el logro de los objetivos y productos esperados.	
		d. Elaboración del plan de reforzamiento ante el Covid-19.	
		e. Actitud del colectivo en el desarrollo de la sesión.	
	3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua.	f. Principales dificultades en el uso de la tecnología.	
	4. Acuerdos y resultados de la sesión.	g. Principales razones por la que no asistieron algunos docentes a la sesión.	
	Encuesta para supervisores	1. Condiciones de organización para el desarrollo de la sesión.	a. Análisis de los avances y resultados para valorar las acciones del PEMC.
			a. Balance sobre los logros de los aprendizajes y de la estrategia de gestión de emociones.
a. Disposición de plataforma y herramientas tecnológicas.			
2. Desarrollo del trabajo de la sesión.		b. Capacitación previa, organizada por las autoridades educativas.	
		c. Revisión y difusión de materiales y herramientas a los directores.	
		a. Pertinencia en los materiales propuestos a los directores.	
		b. Análisis sobre el contenido de los materiales de la sesión con los directivos.	
3. Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua.		d. Actitud de la directora o director durante el desarrollo de la sesión.	
		e. Atención a dudas de los directores sobre el propósito y sentido de las actividades.	
4. Aspectos de fortalecimiento de la función docente y directiva.		f. Acciones de monitoreo para identificar necesidades de los colectivos.	
		a. Nivel de apropiación que tienen los colectivos sobre el PEMC.	
			a. Información general sobre la temática de la sesión.

Fuente: elaboración propia con datos de la Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos. Dirección de Educación Básica (SEPE-USET, 2020e; SEP, 2021)

En los resultados se describen los productos identificados de los objetivos de las sesiones señalados previamente, ya que se considera que no son excluyentes de la organización y funcionamiento, los cuales en algunas ocasiones coinciden con los aspectos de las guías

de observación que se detallan más adelante. Por la naturaleza del estudio, también se reconocen un par de limitaciones metodológicas; primera, la referente a la modalidad virtual debido a la costumbre del trabajo presencial, y segunda, a la subjetividad que se tiene en toda investigación cuando se pregunta la percepción de los actores sobre un fenómeno, empero son quienes mejor conocen la información.

RESULTADOS

En los hallazgos de este estudio primero se presentan los objetivos y productos de las sesiones ordinarias de CTE.

Primera sesión

- En este aspecto se identificó que de los 292 469 alumnos inscritos en el ciclo escolar 2019-2020, para el ciclo escolar 2020-2021 sólo se inscribieron 272 426. De esa cifra, en el primer periodo de evaluación con 250 999 se tenía una comunicación a distancia permanente, con 11 220 era intermitente y con 10 207 era inexistente (USET, 2021).
- En relación con la planeación de actividades a partir de *Aprende en Casa II*, 92.5% lo consideró pertinente y el porcentaje restante lo consideró ajeno a sus necesidades.
- Los retos se mantuvieron porque los objetivos y metas para el ciclo escolar 2020-2021 del PEMC se cumplieron parcialmente (se describen con las guías de observación y las encuestas).
- Las acciones promovidas se concentraron en relación con la salud emocional.

Segunda sesión

- Se compartieron experiencias a través del aprendizaje colaborativo durante el trabajo a distancia.
- Si bien la matrícula de estudiantes se redujo y la comunicación se interrumpió, los docentes identificaron mayor involucramiento de padres de familia en las actividades escolares de sus hijos.

Tercera sesión

- Se registró el listado de alumnas y alumnos en riesgo de cada escuela y se analizaron los datos globales de la primera sesión.
- Se diseñó el plan de reforzamiento en 85% de los CTE.
- Las estrategias de comunicación con los estudiantes sin asistencia a clases y sus familias sólo tuvieron respuesta en 32% de los casos.

Cuarta sesión

- La estrategia para fortalecer la lectura, la escritura y el cálculo mental se cumplió sólo parcialmente (se describe en las encuestas) en el total de CTE.
- El PEMC se ajustó por las condiciones de emergencia (se profundiza en el apartado de encuestas).

Quinta sesión

- Se establecieron las estrategias para favorecer la gestión de las emociones entre la comunidad escolar a partir de las herramientas diseñadas por la SEP.
- Desarrollo casi total de material con orientaciones para las familias sobre cómo favorecer ambientes para el aprendizaje y los procesos de evaluación, los cuales fueron dados a conocer a alumnos y padres de familia.

Sexta sesión

- Los docentes señalaron que en 84% de los casos detectaron la situación emocional de los alumnos, aunque reconocieron la dificultad para atenderlos, pero emprendieron acciones para favorecer la resiliencia.
- Analizaron los datos individuales y los datos globales del segundo periodo de evaluación donde las cifras de intermitencia e inexistencia ascendieron a 13 312 y 11 800, respectivamente (USET, 2021).

- Los CTE diseñaron acciones para atender a estudiantes en riesgo con comunicación sostenida y para aquellos con comunicación intermitente.

Séptima sesión

- Se trabajó la estrategia de gestión de las emociones, la empatía y la resiliencia, enriquecida con técnicas para la regulación de emociones.
- Los docentes integraron la ficha descriptiva del grupo y por estudiante que se atiende en todas las escuelas.

Octava sesión

- Acuerdos sobre la estrategia de gestión de emociones del próximo ciclo escolar a partir de la experiencia del 2020-2021.
- Se elaboraron las fichas descriptivas de cada uno de los estudiantes.
- Se enlistaron los pendientes, logros, metas y objetivos para elaborar las recomendaciones del PEMC correspondiente al siguiente ciclo escolar.

La guía de observación

Las *condiciones de organización para el desarrollo de la sesión*. 85% de las sesiones de CTE fueron presididas por los directores, 9.2% por los supervisores y el restante 5.8% por otros agentes educativos; 15% de sesiones no conducidas por los directores estuvo en función de aspectos de salud (Covid-19 o cuestiones emocionales) y de distribución de liderazgos principalmente. Sobre las guías técnicas empleadas para el desarrollo de la sesión, fueron las expedidas a nivel nacional por la SEP (sin modificaciones) en 88.6% de los casos, 9.1% con modificaciones y el restante 4.3% la que diseñó la dependencia estatal (como alternativa en caso de no contar con la primera). En cuanto al uso de las plataformas digitales, la más empleada fue la de *Google Meet* con 73% de los colectivos, ya que la

consideraron útil como herramienta implementada por las autoridades educativas, y Zoom en 22% de los casos (el porcentaje restante empleó otras plataformas). 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% (los porcentajes suman más de 100 por la selección de una o más opciones), sólo 9% no registró dificultades.

Al abordar el *desarrollo del trabajo de la sesión*, 87% contó con los materiales necesarios y, de ese total, 89% de los colectivos manifestó estar *totalmente de acuerdo* con los materiales sugeridos, pero sólo 57% los revisó de manera previa a la sesión virtual en su totalidad y 47% de manera parcial. En cuanto al trabajo por equipos para analizar y tomar acuerdos, previo a la sesión plenaria, sólo 43% lo realizó *totalmente*, 45% *parcialmente* y 12% de manera *escasa* o *nula*. Con proporciones parecidas se reflejó el análisis de los docentes en sus formas de intervención a distancia y sus propuestas para fortalecerlas, 47% lo realizó *totalmente*, 43% *parcialmente* y el restante 10% de forma *parcial* o *nula*. La pertinencia en el ejercicio de liderazgo reflejó 80% en la escala *totalmente de acuerdo*, al denotarse el trabajo colaborativo, la toma de acuerdos y la optimización del tiempo de la sesión. La reflexión para la atención de los alumnos en rezago resultó en la escala *totalmente de acuerdo* propicia en 89%, y mejoró el porcentaje obtenido en la primera sesión, donde sólo 59% lo atendió *totalmente*, 34% *parcialmente* y el restante 7% no lo hizo o lo hizo de manera *escasa*. Los niveles de logro que mayormente fueron detectados en esta reflexión se ubicaron en el nivel de *comunicación y participación intermitente* y *comunicación inexistente*. En relación con la actitud del colectivo docente para fortalecer su planeación y alcanzar los aprendizajes previstos de los estudiantes, 43% lo compartió *totalmente*, 49% *parcialmente* y 8% *escasamente* o de forma *nula*.

En los Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua se identificó dificultad en su consolidación, en la primera sesión sólo 53% lo logró *totalmente* y 43% de los colectivos logró *parcialmente* establecer los objetivos; las metas registraron 52% y 36% respectivamente. En la tercera y cuarta sesión la valoración y ajuste proyectó un logro de 68% en la escala *totalmente de acuerdo* y de 28% en

parcialmente de acuerdo; hasta el cierre del ciclo escolar estas condiciones no cambiaron, los porcentajes se mantuvieron en ese orden, por lo que continúa como un reto más que se tiene que afrontar para el siguiente ciclo escolar.

En los *Acuerdos y resultados de la sesión* recopilados en la octava sesión, el balance para la valoración final de las estrategias implementadas con fines de lograr los aprendizajes y la gestión de las emociones resultó favorable al manifestar, 89% de los colectivos, estar *totalmente de acuerdo* con los impactos positivos en la comunidad escolar, tales como mejores condiciones de enseñanza y aprendizaje al lograr mayor estabilidad emocional en los alumnos, docentes y padres de familia; mayor atención a los estudiantes para el siguiente ciclo escolar al socializar las fichas descriptivas con los docentes del siguiente grado escolar, y la gestión de ambientes propicios de aprendizaje a distancia.

Los *Aspectos destacados*, dudas e inquietudes que surgieron durante la sesión expusieron los temas 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 el rezago educativo 23%. En la séptima y octava sesiones, a 92% de las figuras educativas encuestadas les preocupaba el regreso a clases en la modalidad presencial y los alcances para un retorno seguro a las aulas. En la octava sesión, 51% de los Consejos Técnicos Escolares llevaron a cabo la sesión de manera presencial y 49% a distancia, lo que reflejó condiciones aún inciertas para el regreso a clases presenciales a pesar de presentarse en verde el semáforo Covid.

La encuesta para docentes

En lo concerniente al desarrollo del trabajo de la sesión para los docentes fue, en su mayoría, favorable: 73% puntualizó estar *totalmente de acuerdo* en haber recibido los materiales de trabajo de manera anticipada por parte del director y menos de 10% estuvo *en desacuerdo* o *totalmente en desacuerdo*. En el caso del equipamiento y conectividad necesarios para participar en las sesiones virtuales sin que

representaran un obstáculo, los porcentajes cambiaron: sólo 49% estuvo *totalmente de acuerdo*, 38% estuvo *parcialmente de acuerdo* y el restante 13% *en desacuerdo*. Sobre la participación durante las actividades en equipo y en la sesión plenaria sólo 44% manifestó estar *totalmente de acuerdo*, 51% *de acuerdo* y el restante *en desacuerdo*; 72% estuvo *totalmente de acuerdo* en el ejercicio de identificar a los alumnos en riesgo de no alcanzar los aprendizajes, evidencia del interés para acompañar las actividades académicas en el confinamiento de los alumnos y sus familias, pero sólo 68% estuvo *totalmente de acuerdo* en considerar que fortalecer las habilidades de lectura, producción de textos escritos y cálculo mental es relevante para prevenir el rezago escolar, 28% *de acuerdo* y el restante 4% *en desacuerdo*.

Entre los docentes, 79% dijo estar *totalmente de acuerdo* con su disposición para el diálogo e intercambio de experiencias, el 21% restante se ubicó en la escala *parcialmente de acuerdo*. Sin embargo, en cuanto al diseño del plan de reforzamiento para el grupo al incluir acciones específicas para atender los alumnos en riesgo, sólo 61% respondió *totalmente de acuerdo*, 35% *de acuerdo* y el restante 4% *en desacuerdo*. En ese mismo sentido, sólo 64% de los docentes estuvieron *totalmente de acuerdo* en el análisis y toma de decisiones que propició el director; aunque destacaron un liderazgo enfocado más al monitoreo y la difusión de las guías y materiales de apoyo y menos a la orientación y acompañamiento pedagógico. En el mismo tenor, sólo entre 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.

En los Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua se valoró el estatus en la reflexión del avance de las acciones programadas del PEMC. Al cierre del ciclo escolar consideraron que el logro fue insuficiente, debido que, al momento de evaluar los alcances de los objetivos, metas y acciones, los resultados fueron poco favorables y los ajustes ante la crisis sanitaria del Covid-19 fueron limitados. Los porcentajes obtenidos sobre los avances fueron 56% *totalmente de acuerdo*, 37% *de acuerdo* y el restante *en desacuerdo*. En relación con la definición en colectivo sobre los ajustes o modificaciones para fortalecer el PEMC, 58% respondió *totalmente de acuerdo*, 35% *de*

acuerdo y el mismo porcentaje que en el anterior aspecto (7%) en *desacuerdo*.

La encuesta para directores

En relación con las *condiciones para el desarrollo de la sesión*, 95% de los directores anticiparon la organización técnica y la difusión y revisión de la Guía de Trabajo. Por el contrario, solamente 51% participó en la capacitación previa organizada por la autoridad inmediata superior, únicamente 38% expresó sentirse *totalmente preparado* y 53% *suficientemente preparado* para coordinar las sesiones, el resto del porcentaje entre *medianamente* y *nada preparado*. Los directivos señalaron también que el acompañamiento y la retroalimentación que realizan son efectivos. En la octava sesión en el nivel de educación primaria se detectaron inasistencias de los docentes por el padecimiento de Covid-19 y, en otros casos, por alguna afectación emocional (estrés, ansiedad, depresión, entre las más recurrentes). El ámbito sobre el uso 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 de la sesión los directores manifestaron estar *totalmente de acuerdo* en que los colectivos identificaron a los alumnos en riesgo después del análisis de los periodos de evaluación; entre 68 y 71% los docentes participaron en las actividades y tomaron decisiones con actitud colaborativa para el plan de reforzamiento en el tiempo destinado a la sesión. Sobre el interés de los temas tratados por la guía, 55% estuvo *totalmente de acuerdo* y el restante *de acuerdo* (no se registraron respuestas *en desacuerdo*). En relación con el tiempo suficiente destinado para cada una de las sesiones, 54% estuvo *totalmente de acuerdo* y 42% *de acuerdo*. En lo que concierne a la realización de forma previa a las sesiones de las actividades propuestas para trabajar de manera individual, los porcentajes fueron muy parecidos, 52% contestó *totalmente de acuerdo* y 44% *de acuerdo*.

Dentro de los *Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua*, 89% de los directores expresó estar *totalmente de acuerdo* en retomar los resultados de los periodos 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. En la octava sesión ordinaria sólo 67% de los directores consideraron estar *totalmente de acuerdo* en operar un modelo híbrido de educación en los ajustes que se realizarán en el PEMC para el siguiente ciclo escolar, de acuerdo con el contexto de cada estudiante y las condiciones de organización y protocolos de la salud en la escuela.

Los acuerdos y resultados de la sesión mostraron que 89% de directores manifestó estar *totalmente de acuerdo* en la realización del balance de la estrategia de gestión de las emociones, la cual, bajo su apreciación, resultó favorable en alumnos, docentes y padres de familia, para reforzar las acciones de empatía, resiliencia y regulación de emociones. En la valoración final de las estrategias implementadas para favorecer el aprendizaje, 79% de los directores manifestó estar *totalmente de acuerdo* en la utilidad de las fichas descriptivas de cada estudiante, en la que se plasmaron los avances de sus aprendizajes; 68% asume que existe un reto en la atención de los alumnos que se encuentran en el rubro de comunicación inexistente y que se tendrán que reorientar las estrategias para atender a estos alumnos y favorecer su tránsito formativo.

La encuesta para supervisores

En relación con las *condiciones para el desarrollo del trabajo de la sesión*, 91% participó en la capacitación previa que llevó a cabo la autoridad educativa estatal. Si bien 68% de los supervisores señaló que la capacitación a los directores se impartió *totalmente y suficientemente*, 21% señaló que mantuvieron *escasamente* comunicación con los directores antes de las sesiones para recibir los materiales de apoyo para la organización, lo que dificultó el desarrollo adecuado de la sesión.

Los aspectos propicios en el *desarrollo del trabajo de la sesión*, indicaron que 80% de los supervisores estuvieron *totalmente de acuerdo* y el restante *de acuerdo* (no se registraron *desacuerdos*) en el análisis de los materiales propuestos para las sesiones de trabajo con los directivos; 76% mencionó estar *totalmente de acuerdo* al atender las dudas e inquietudes que surgieron sobre las actividades propues-

tas en las sesiones con el colectivo escolar y sólo un caso (de los 44) reconoció que se atendieron las dudas parcialmente. En contraste, 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 (porcentajes inferiores a directivos y docentes).

Derivado de la valoración de los *Aspectos del Programa Escolar de Mejora Continua*, los supervisores expusieron que el nivel de apropiación y avance del PEMC se ubicó en 80%, se enfatizó que se integra un diagnóstico operacional que analiza y evalúa los procesos del PEMC para lograr los objetivos y metas. Ligado a las acciones del PEMC, 87% manifestó que, bajo su apreciación, notaron que la demanda de formación docente y directiva en la modalidad a distancia se incrementó, destacaron el interés de estas figuras para la inscripción a cursos, talleres, *webinars*, conferencias, diplomados, entre otros.

En los *Aspectos de fortalecimiento de la función docente y directiva*, las recomendaciones para la asesoría y el acompañamiento más frecuentes fueron, en 32%, ampliar la difusión de las guías y materiales de apoyo, ya que consideran que son herramientas relevantes ante las nuevas condiciones derivadas por la pandemia, las cuales buscan reforzar la práctica docente y el aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes en la educación presencial y a distancia; 27% de supervisores dijeron estar de acuerdo en apoyar las estrategias para la educación a distancia y el acompañamiento emocional con la implementación de las estrategias sobre la gestión de las emociones y para el aprendizaje y la evaluación educativa, y 11% optimizar el uso del tiempo de la sesión. Por último, sólo 62% de los supervisores organizaron totalmente acciones de monitoreo para identificar necesidades de los colectivos docentes y las escuelas y generar apoyos.

DISCUSIÓN

La guía de observación permitió identificar una organización con experiencia de los CTE, producto de varios años de sesionar y que la modalidad virtual no alteró significativamente en relación con las cuestiones operativas, salvo las ya señaladas como las limitantes tecnológicas de acceso y conexión, que siempre estuvieron presentes

(en mayor medida en docentes que en directores y supervisores), las cuales, desafortunadamente, tienen implicaciones en los aspectos más sustantivos como la propia enseñanza con los estudiantes. El funcionamiento de las sesiones, si bien registró desacuerdos en relación con los materiales, la gran mayoría estuvo de acuerdo y los utilizó durante el ciclo escolar

En relación con los aspectos sustantivos, los hallazgos del estudio permitieron identificar que los propósitos programados de las ocho sesiones de CTE se fueron atendiendo de acuerdo con lo programado casi en su totalidad, como la identificación de los alumnos en riesgo y abandono escolar durante el ciclo escolar 2020-2021, para generar acciones a distancia, aunque la intención de establecer comunicación con ellos sólo se alcanzó en un pequeño porcentaje. Además de la planeación de actividades y la promoción de acciones en relación con la salud emocional, se compartieron experiencias del aprendizaje y se identificó mayor participación e involucramiento de los padres de familia en las tareas y actividades para favorecer los ambientes de aprendizaje de sus hijos como aspectos de gestión educativa para el cumplimiento de objetivos del PEMC.

Se integró la ficha por grupo y por alumno y, a partir de la identificación emocional, se estableció la estrategia de empatía y resiliencia. En la última sesión se diseñaron los objetivos para el ciclo escolar siguiente dentro de las líneas del PEMC, ya que se identificaron asuntos por resolver prácticamente en la mitad de casos, desde la percepción de los docentes, en menor proporción en los supervisores y aún menor en los directores. De la misma forma, los tres grupos de actores encuestados admitieron que existen problemas en la reorientación de los procesos de planeación y en los ajustes o modificaciones que guían el seguimiento. Esto significa que, si bien de manera presencial el PEMC estaba por consolidarse, la situación de emergencia vino a acrecentar los pendientes y a crear nuevos.

Los procesos de evaluación mostraron inquietudes en los CTE ante la incertidumbre de cómo evaluar el desempeño de los estudiantes durante y al final del ciclo escolar, toda vez que los resultados de los periodos de evaluación del ciclo escolar 2020-2021 se ubicaron sustantivamente en los niveles de logro comunicación y participación intermitente y comunicación inexistente.

En otro ámbito, la atención socioemocional será, en adelante, prioritaria, y las estrategias implementadas que resaltaron la empatía, la resiliencia y la regulación de emociones continuarán operando debido a la manifestación de su utilidad, 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.

Se considera pertinente señalar algunos de los aspectos más relevantes que cada grupo de entrevistados expuso. Los docentes enfatizaron el desarrollo favorable de las sesiones, lo cual está asociado al liderazgo del director. Los docentes también valoraron el intercambio de experiencias y la participación en las sesiones y los materiales de trabajo que las autoridades educativas dispusieron para ellos.

Los directores consideraron favorable el tiempo para las sesiones, identificaron una participación activa de los colectivos y justificaron los motivos de ausencia de algunos de sus docentes. Si bien reconocieron no estar totalmente preparados para atender lo establecido en las guías de trabajo de las sesiones, los docentes consideraron favorable su actuar. Los supervisores destacaron la parcial ausencia de directores en la capacitación que ofrecen las plataformas digitales que implementó la SEP.

CONCLUSIONES

La educación a distancia resultó una transformación radical y de retos significativos en el sistema educativo nacional. Al igual que las clases, el trabajo colegiado de los colectivos escolares tuvo que trasladarse de los centros escolares al hogar. Todas las sesiones de los CTE durante el ciclo escolar 2020-2021 tuvieron que efectuarse de manera virtual y a distancia (a excepción de la última, que fue con ambas modalidades), lo cual, a diferencia de los meses iniciales donde se consideraron sesiones de emergencia, en esta ocasión implicó la nueva normalidad y modalidad de trabajo.

El estudio permitió repensar y aprender sobre las situaciones identificadas desde los CTE que integran la gestión educativa para la toma de decisiones y la corresponsabilidad en el marco de la pandemia de Covid-19, para atender nuevas problemáticas sumadas a

las ya existentes, como son las emocionales, agudización del riesgo y abandono escolar, criterios de evaluación, adecuaciones al PEMC entre otras.

Las acciones de mejora requieren, principalmente, reforzar desde los CTE los roles de los actores en el proceso formativo en la modalidad a distancia y transformar en oportunidades las limitaciones identificadas en relación con el bajo logro educativo, la insuficiente comunicación, los pocos recursos tecnológicos y las dificultades en las habilidades socioemocionales y digitales para que el periodo de pandemia no represente una pérdida de aprendizajes.

Es imprescindible para las autoridades educativas proponer nuevas políticas que subsanen los efectos de la crisis sanitaria del Covid-19, a partir de lo que colectivamente se ha identificado como necesidades derivadas de esta nueva realidad en cada aula y en cada escuela. Transferir y compartir las decisiones con los centros de trabajo implica corresponsabilidad de todos los actores educativos y es donde los CTE figuran como articuladores de las acciones conjuntas de la gestión educativa.

Lo obtenido en este trabajo permite contar con una visión amplia y contextualizada de los colectivos escolares a través de las opiniones y percepciones de las figuras responsables de la gestión educativa. La información recabada contempla ser un referente para otros estudios de investigación, pero sobre todo, considerar que los hallazgos 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, muy probablemente, ya cambiaron, o al menos condujeron a repensar las condiciones de enseñanza y aprendizaje, las formas de comunicación, los recursos formativos y el sentir de las figuras educativas. Todo lo anterior desde la visión compartida de los CTE.

REFERENCIAS

- Barba, L. C., y Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista educare UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>

- Briceño, M., Correa S., Valdés M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 286-298. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500759>
- Burns, N., y Grove, S. K. (2004). Investigación en Enfermería. *Elsevier Saunder*. http://www.rlillo.educsalud.cl/Capac_Investigacion_BecadosFOREAPS/Investigacion%20en%20Enfermeria.pdf
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. Reino Unido: Sage Publishing, University of Nottingham.
- Cabrero, E. (1998). Estudio Introductorio. En B. Bozeman (coord.), *La Gestión Pública. Su situación actual*. México: Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C.
- Caramillo, N. A., y Gutiérrez, V. E. (2018). Los consejos técnicos y sus procesos de cambio en las Escuelas al Centro. *Revista del Centro de Investigación y Docencia*, 7-18.
- Carro, A., Lima, J. A., y Carrasco, E. (2018). Los consejos técnicos escolares para la inclusión y equidad educativa en la educación básica de Tlaxcala, México. *Educare*, 22(1), 46-175. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.8>
- Compañ, J. R. (2020). Acciones de políticas educativas ante la emergencia sanitaria del covid-19. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 1(3), 95-120. <https://www.redalyc.org/journal/270/27063236006/html/index.html>
- Dash, M., y Dash, N. (2008). *School Management*. India: Atlantic Publishers & Distributors.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014
- DOF (2020a). *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
- DOF (2020b). *Acuerdo 06/03/20 por el que se amplía el periodo suspensivo del 27 de marzo al 30 de abril del año en curso y se modifica el diverso número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de edu-*

- cación preescolar, primaria, secundaria, normal y para la formación de maestros de educación básica.* https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590981&fecha=01/04/2020
- DOF (2020c). *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
- DOF (2020d). *Acuerdo 09/04/20 por el que se amplía el periodo suspensivo del 23 de marzo al 30 de mayo del año en curso y se modifica el diverso número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación básica.* https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592554&fecha=30/04/2020
- DOF (2020e). *Acuerdo 21/04/20 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
- DOF (2020f). *Acuerdo 15/08/2020 por el que se establecen los calendarios escolares para el ciclo lectivo 2020-2021, aplicables en toda la República para educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.* https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5598272&fecha=13/08/2020#gsc.tab=0
- Everard, K. B., Morris, G., y Wilson, I. (2004). *Effective School Management.* Reino Unido: Paul Chaplan Publishing Ltd. Four edition.
- Fernández, C. M. (2020). El ritmo de la vida y la nueva normalidad. *Kairos, Revista de Temas Sociales*, (45), 1-4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7721071>
- Gómez, L. F. (2019). Trenzar los hilos de la escuela. El liderazgo de, elemento clave para el funcionamiento de los consejos técnicos escolares. *Sinéctica*, (59). <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/882>
- Gómez, L. F., 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.* México: ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5416/Consejo%20t%20c3%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>
- Kochhar, S. K. (2011). *School Administration and Management*. Nueva Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- 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. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, L(2), 195-234. <https://www.redalyc.org/journal/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. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8(15), 14-20. <https://www.rieege.mx/index.php/rieege/article/view/467/291>
- Naffi, N. (2020). *Disruption in and by Centres for Teaching and Learning During the Covid-19 Pandemic: Leading the Future of Higher Ed*. Québec: L'Observatoire Internationale sur les Impacts Sociétaux de l'IA et du Numerique, Gobierno de Québec. 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*, (23), 1-15. <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/34/379>
- Paz, T. M. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y educación*, 1(4), 15-26. <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/21/35>
- Rodas, V. J. (2020). *Gestión escolar y satisfacción del usuario en la Institución Educativa Pública 81764 de Huanchaco*. (Tesis de maestría.) Universidad César Vallejo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49318/Rodas_VVJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romero, S. L., y Santamaría, H. R. (2020). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <http://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110/255>
- Sangrà, A. (2020). Tiempo de transformación educativa. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(Esp.), 22-27. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3249/4030>

- Santana, M. G., y Alemán, L. Y. (2018). Estudio de la gestión del Consejo Técnico Escolar a través de la ruta de mejora en las Escuelas de Tiempo Completo. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8(16). <https://www.riege.mx/index.php/riege/article/view/473/305>
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2014). *Estrategia del Sistema Básico de Mejora Escolar*. México: Gobierno de México.
- SEP (2018). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201709/201709-RSC-DU5jnstk2F-LineamientosCTE.pdf>
- SEP (2019a). *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
- SEP (2019b). *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-jMP15xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- SEP (2019c). *Guía para el desarrollo del Consejo Técnico Escolar*. http://educacionbasica.sep.gob.mx/consejos_tecnicos_escolares
- SEP (2020a). *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>
- SEP (2020b). Iniciará el Ciclo Escolar 2020-21 con el modelo de aprendizaje a distancia Aprende en Casa II. *Boletín No. 205*. <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>
- SEP (2021). *Consejos Técnicos Escolares. Guías del ciclo escolar 2020-2021*. https://educacionbasica.sep.gob.mx/consejos_tecnicos_escolares
- Secretaría de Educación Pública del Estado, Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (SEPE-USET) (2020a). *Circular No. 16/DEBSEPE-USET*. Dirección de Educación Básica.
- SEPE-USET (2020b). *Circular No. 19/DEBSEPE-USET*. Dirección de Educación Básica.
- SEPE-USET (2020c). *Circular No. 22/DEBSEPE-USET*. Dirección de Educación Básica.

- SEPE-USET (2020d). *Estrategia Aprende en Casa Tlaxcala*. Dirección de Educación Básica.
- SEPE-USET (2020e). *Coordinación de Seguimiento de los Consejos Técnicos del Estado de Tlaxcala*.
- Secretaría de Salud (2020 y 2021). *Semáforo de Riesgo Epidémico Covid19*. <https://izai.org.mx>
- Silas, J. C. (2017). La práctica de la autonomía de gestión desde los actores del Consejo Técnico Escolar. *Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí*. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1222.pdf>
- Toledano, M. (2019). [Reseña del libro] Diagnóstico del funcionamiento de los Consejos Técnicos Regionales de Educación Básica en el marco de un Modelo de Gestión Regional, Hidalgo, 2017. *RECIE. Revista Electrónica de Investigación Científica*, 4(2), 1389-1395. <https://rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/view/446/502>
- Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET). (2021). *Estadística de Educación Básica del Estado de Tlaxcala*. Tlaxcala: Departamento de Estadística.
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8/13>