

El Consejo Técnico Escolar y la transformación de la práctica docente en el marco de la Nueva Escuela Mexicana.

Autora: María Guadalupe Cardona Reyna

Resumen

Esta investigación examina el potencial del Consejo Técnico Escolar (CTE) como un espacio para la transformación de la práctica docente y su contribución a la consolidación de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) en el nivel de educación preescolar. A través de un enfoque metodológico mixto, se analizan estrategias implementadas, percepciones docentes y avances en la implementación de la NEM. Esta investigación se enriquece con una mirada práctica desde los lineamientos vigentes (Acuerdo 05/04/24) y el contexto real de las escuelas, resaltando la importancia del CTE como órgano técnico-pedagógico con autonomía profesional, comunicación horizontal y responsabilidad compartida.

Palabras clave: Consejos Escolares, formación docente, necesidades educativas, práctica docente, programas de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

Este artículo aborda el tema del Consejo Técnico Escolar (CTE) concebido como un espacio para la transformación de la práctica docente y la consolidación de la Nueva Escuela Mexicana, se configura como una parte normada institucionalmente, donde los docentes y el personal con función de dirección y supervisión promueven el diálogo reflexivo, la toma de decisiones informadas y la transformación educativa. El contexto de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) cobra un nuevo sentido al consolidarse como una plataforma colaborativa con enfoque territorial y humanista. Como órgano colegiado, su propósito es maximizar el logro de aprendizajes desde una perspectiva crítica, inclusiva y situada. A partir del Plan de Estudios 2022 y los nuevos lineamientos (SEP, 2024), se impulsa una cultura pedagógica basada en el acompañamiento, la corresponsabilidad y la mejora continua.

Los CTEs son espacios idóneos que permiten vivir y construir el proceso para esta transformación educativa, existen muy pocos sitios en donde el colectivo docente, directivo y de supervisión, a partir de un diálogo pedagógico discutan y analicen la educación deseada y la escuela que se desea tener. Para el problema de investigación, se revisa la literatura que es útil para el planteamiento y posteriormente para refinarlo y contextualizarlo. El proceso para la construcción y definición del estado del conocimiento en que se encuentran estas temáticas es por medio de la identificación, análisis y evaluación de diversas fuentes de información.

Se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo se está manifestando el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar en la transformación de la práctica docente y la consolidación de

la NEM en el nivel de educación preescolar? Para justificar la investigación, se recuperan dos planteamientos, dando respuesta a las mismas. ¿Por qué es conveniente llevar a cabo la investigación? Se parte de la necesidad profesional de dar cuenta de qué manera el trabajo de los integrantes del CTE han transformado sus prácticas docentes y cómo se han apropiado de los principios de la NEM, lo que conlleva el fomento del trabajo en equipo, la autonomía profesional y la formación situada, siendo congruente con los valores de la NEM. ¿Cuáles son los beneficios que se derivan de la investigación? Busca comprender profundamente su funcionamiento desde una doble perspectiva: la normativa y la vivencial. Se reconoce la necesidad de superar limitaciones estructurales como la calendarización rígida y la resistencia al cambio, destacando los beneficios potenciales del CTE como espacio de contención emocional, intercambio entre pares y resignificación de la práctica docente.

El enfoque metodológico es mixto, en función del objetivo general: Analizar el funcionamiento del CTE en la transformación de la práctica docente y su contribución a la consolidación de la NEM, con los objetivos específicos relacionados con: Identificar estrategias implementadas en el CTE para transformar la práctica docente; explorar las percepciones docentes sobre el impacto del CTE en su práctica; evaluar el avance de la consolidación de la NEM y, documentar buenas prácticas, innovaciones pedagógicas y resistencias encontradas. El resultado de esta investigación busca que los colectivos se sensibilicen como parte fundamental, donde se les brinda la oportunidad para transformar su práctica docente mediante la escucha activa y el diálogo pedagógico, a través de una autonomía profesional para gestionar y potenciar la suma de esfuerzos y voluntades e impactar positivamente en

la comunidad escolar. Transformando así, el espacio en donde se compartan los saberes y la experiencia por medio del diálogo, la reflexión y la reciprocidad colectiva; permitiendo resignificar la práctica educativa, abriendo espacio al reconocimiento de las sensaciones y emociones. Las limitaciones enfrentadas son los tiempos para el campo de acción, ya que estos están calendarizados y oficializados a ocho sesiones ordinarias y cinco fases intensivas durante el ciclo escolar.

MARCO TEÓRICO

El contenido del estudio se soporta con las aportaciones teóricas de autores relacionados con el contenido de las variables que contempla el problema de investigación. El proceso para su construcción y definición del estado del conocimiento en que se encuentra esta temática fue por medio de la identificación, análisis y evaluación de diversas fuentes de información, tales como libros, artículos de revistas especializadas, entre otras. Las variables que contempla el problema de investigación ¿Cómo se está manifestando el funcionamiento del CTE en la transformación de la práctica docente y la consolidación de la NEM en la educación preescolar?, están: Consejo Técnico Escolar, práctica docente y la Nueva Escuela Mexicana. En el marco normativo actual, el Consejo Técnico se asume como la máxima autoridad colegiada en cada institución de educación básica para la toma de decisiones de índole técnico-pedagógicas. Su función primordial en la planificación y ejecución de acciones para el máximo nivel de aprendizaje de las Niñas, Niños y Adolescentes, impulsando simultáneamente sus capacidades individuales y el desarrollo de un pensamiento crítico. (Diario Oficial de la Federación, 2024).

La evolución de los CTE en nuestro país tiene

sus antecedentes históricos en la década de 1930. Durante este periodo, bajo la presidencia de Lázaro Cárdenas y la gestión de Ignacio García Téllez en la Secretaría de Educación Pública, se instituyó la necesidad de que la planeación en las escuelas primarias dejara de ser un acto aislado para convertirse en un proceso sistemático y colaborativo. Desde entonces, estos espacios han experimentado diversas transformaciones normativas, pasando de ser entes consultivos a consolidarse como órganos fundamentales para la autonomía de gestión y la toma de decisiones pedagógicas orientadas a la mejora escolar. Esta transformación histórica ha permitido que el CTE se consolide como un mecanismo de participación docente orientado a fortalecer la autonomía de gestión y la reflexión colectiva sobre la práctica educativa, lo cual, como señala Guzmán (2022), ha posibilitado que sus integrantes activen estrategias internas, contextualice las políticas y contribuyan a la construcción de una educación más pertinente. La evolución histórica y normativa de los CTE refleja una transición hacia la autonomía de gestión y el compromiso social.

A continuación, se presenta una cronología:

1.- Fundación y Estructura Inicial durante el 2003 al 2010, en 2003, una reforma clave otorgó a estos órganos su nombre actual y definió sus primeras reglas de operación, para 2010, su rol se fortaleció al integrarse al Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual promovía la corresponsabilidad y la participación de la comunidad educativa como ejes centrales. La consolidación de la Autonomía se tomó rumbo del 2013 al 2017, con un avance significativo ocurrido con la Reforma Educativa de 2013, que reconoció formalmente por primera vez la autonomía de gestión de las escuelas. Posteriormente, en 2017, el Acuerdo 15/10/17 actualizó la

normativa para robustecer dicha autonomía y optimizar el funcionamiento interno de los consejos.

En el marco vigente y enfoque Humanista a partir del 2024, es actualmente, la operación de los CTE se rige por el Acuerdo 05/04/24. Estos lineamientos están alineados con los principios de la Nueva Escuela Mexicana, priorizando el desarrollo del pensamiento crítico y una formación basada en la honestidad, integridad y justicia social. Este enfoque busca el crecimiento académico, el compromiso con la sustentabilidad, el respeto a la naturaleza y la reducción de las desigualdades, todo bajo una visión profundamente humanista y comunitaria. La práctica docente, según Véliz y Gutiérrez (2021), refiere a una serie de acciones o intervenciones educativas para favorecer el aprendizaje y producir resultados, implica experiencias que es deseable compartir y difundir. Para Quiñones Cuero (2023) es la habilidad o experiencia adquirida al realizar una actividad permanente. En este contexto, el papel de la práctica docente es punto medular para incidir en procesos de cambio y de mejora, en el proceso están implicados maestros, alumnos, autoridades educativas y padres de familia, así como los aspectos político-institucionales, administrativos y normativos que, delimitan la función del maestro. La reflexión sistemática de las experiencias docentes permite convertir la acción en conocimiento profesional. Domingo, A. (2021).

En cuanto al concepto de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) se centra en ofrecer una educación inclusiva, equitativa y de calidad, que promueva el desarrollo integral del estudiante. Este modelo educativo busca formar ciudadanos críticos, creativos y responsables, fomentando valores como la solidaridad, la igualdad y el respeto por la

diversidad cultural y la identidad nacional. Se busca también una educación que respete el contexto social y educativo de cada alumno, adaptándose a las necesidades de la población. SEP (2024). Entre otros conceptos que están en torno al tema de investigación, están: La cultura del trabajo colaborativo fomenta la comunicación abierta, la confianza y el compromiso entre los miembros de un equipo, permitiendo una mayor innovación y eficiencia en la resolución de problemas. La autonomía profesional se entiende como la capacidad docente para tomar decisiones responsables sobre su quehacer educativo. En este sentido, representa la facultad de las maestras y los maestros para tomar decisiones pedagógicas informadas, contextualizadas y éticamente responsables a partir de su experiencia, conocimiento y reflexión crítica sobre la práctica. En el marco de la NEM, esta autonomía se potencia como un elemento clave para transformar la educación desde una perspectiva humanista, equitativa y colaborativa. El CTE se convierte en un espacio fundamental para ejercer esta autonomía de manera colegiada, al permitir la construcción colectiva de propuestas didácticas, el análisis de la práctica y la mejora continua del servicio educativo. La transformación educativa: para efectos de este estudio se entiende como el cambio profundo de prácticas, visiones y estructuras escolares. Este análisis se complementa con las contribuciones teóricas de Díaz Barriga (2024), quien señala que la ruptura de la lógica burocrática en los CTE representa un avance hacia una educación transformadora.

Tobón (2024), conceptualiza a la NEM como una propuesta educativa innovadora y transformadora, modelo que busca responder a los retos del siglo XXI, poniendo en el centro a los estudiantes, sus comunidades para la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y democrática,

refiere que enfrenta desafíos en su comprensión, difusión y apropiación por las estructuras educativas en sus diferentes niveles, así como la creación de condiciones de tiempo y recursos para atender a los estudiantes, la transformación pedagógica y la mejora continua de la práctica docente. Los CTE han sido abordados desde diversas perspectivas como espacios de participación dentro de las comunidades escolares en su vinculación con la eficacia escolar. No obstante, se observa una ausencia de estudios que analicen su funcionamiento con relación a la transformación de la práctica docente y la consolidación de la NEM, estas ausencias constituyen el punto de partida y la contribución central de la presente investigación.

Estudios relacionados como el de Castillo Vergara (2022), examinó los principales retos y dificultades que enfrentan los docentes para implementar el Currículo 2022 como parte de la NEM, encontrando: reivindicar su compromiso docente, asumir su autonomía profesional, una necesidad de formación, la sobrecarga administrativa, la ausencia del plan y programas impresos y la información escalonada sobre los postulados de la NEM. Díaz Barriga (2023), señala que se tienen aún muchas dificultades y se avanza poco a poco, los CTE van funcionando, algunos aún conservan reglas muy antiguas, sin embargo, el haber alterado su dinámica burocrática, ya es un éxito. El Artículo 108 de la Ley General de Educación (LGE), establece la obligatoriedad, que las escuelas cuenten con un cuerpo colegiado (el CTE), basándose en la toma de decisiones técnico-pedagógicas, dirija y ejecute acciones específicas para elevar la calidad educativa y fortalecer el vínculo con la comunidad, en tanto; el Artículo 109 de la LGE, sienta bases para que cada escuela, a través del CTE, elabore, implemente y evalúe un plan formal y comprensivo (Programa

de Mejora Continua) que abarque todos los elementos que afectan la excelencia educativa, desde lo pedagógico hasta lo administrativo y lo físico. (H. Congreso de la Unión, 2024)

METODOLOGÍA

Para abordar la investigación sobre los Consejos Técnicos Escolares en la transformación de la práctica docente y la apropiación de la Nueva Escuela Mexicana, se implementó una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Esta elección permitió comprender el tema de estudio, como Señalan, Molano y Cárdenas Benavides (2021, p. 34). La aplicación de metodologías mixtas representa una alternativa de gran valor para el desarrollo de la investigación científica, se fundamenta en la integración de los enfoques cualitativos y cuantitativos. Esta combinación permite obtener una valoración integral del fenómeno estudiado, facilitando una comprensión más profunda que la obtenida mediante un solo método. Este enfoque destaca por su capacidad para ofrecer una visión dual y completa, permitiendo identificar tanto tendencias generales como significados profundos. Debido a esto, este método logra destacarse por obtener una evaluación completa sobre algún fenómeno de estudio, pero también por sus múltiples dificultades a la hora de elegir un diseño específico con el cual trabajar, ya que el investigador deberá tener cuidado para no perder el punto central de su investigación y que esta llegue a desfigurarse con ello.

Para este artículo se justifica el empleo del método mixto por la necesidad de analizar los resultados de las observaciones y las entrevistas, para ello se emplearon una guía de observación y una entrevista estructura

dirigidas a cuatro directoras y cuatro educadoras de diferentes instituciones, que arrojaron experiencias propias y un análisis de datos numéricos. El proceso de investigación se desarrolló en cuatro etapas sistemáticas: (1) Revisión de Literatura: Se identificaron estudios previos sobre el funcionamiento del CTE. (2) Diseño y Validación de Instrumentos: Se crearon y validaron la guía de observación y las entrevistas. Esta validación incluyó la revisión por asesores técnicos pedagógicos (validez de contenido), una prueba piloto (repetibilidad), y la comparación de resultados entre métodos (validez concurrente). (3) Recolección de Datos: Se aplicaron las guías de observación (datos cuantitativos y cualitativos) y se realizaron las ocho entrevistas (datos cualitativos). (4) Análisis de Datos: Se procedió a la cuantificación promedio de las ponderaciones (análisis cuantitativo) y a la identificación de patrones de respuestas y regularidades en las entrevistas y observaciones (análisis cualitativo).

Para el enfoque cuantitativo, se aplicó como instrumento una guía de observación, este instrumento se empleó para recopilar datos estadísticos mediante una escala de valoración de Likert del 1 al 5, donde, en donde 5 es totalmente observado y 1 no observado. Se buscaba la cuantificación promedio de las ponderaciones y la frecuencia de observación del cumplimiento de los ocho propósitos y once funciones del CTE, según lo establece el Acuerdo 05/04/24, para su análisis de los datos estadísticos se recabados en un archivo de Excel, buscando analizar el cumplimiento de los acuerdos normativos. Los resultados obtenidos permitieron una triangulación de datos que enriqueció la interpretación de cómo los CTE contribuyen a la transformación de la práctica docente y la consolidación de la Nueva Escuela Mexicana. En cuanto al enfoque cualitativo

se aplicó una entrevista estructurada para explorar y profundizar en la comprensión de las experiencias, actitudes y percepciones de las educadoras con relación a los CTE. Su aplicación permitió profundizar en la comprensión de la apropiación de la Nueva Escuela Mexicana. La entrevista exploró temas cruciales como el funcionamiento del CTE, la transformación de la práctica docente, y los desafíos y logros en la implementación del Plan y Programa de Estudio 2022 (Fase 2), incluyendo el proceso de Codiseño del Programa Analítico. Se buscó identificar patrones de respuestas y regularidades en las vivencias de las actoras.

La investigación se llevó a cabo en cuatro instituciones diferentes. La muestra incluyó a cuatro directoras y cuatro educadoras a quienes se les aplicaron las entrevistas. Adicionalmente, se contó con la participación de cuatro observadores que aplicaron la guía de observación en las distintas instituciones para recabar los datos cuantitativos. Todos los participantes brindaron su consentimiento informado. Con relación a los criterios de validez se aseguró de las siguientes maneras: Validez de contenido: Los instrumentos fueron revisados por asesores técnicos pedagógicos para garantizar que cubrieran adecuadamente los aspectos relevantes del tema estudiado. Validez concurrente: se compararon resultados obtenidos de diferentes métodos (guías de observación y entrevistas) para corroborar la coherencia de los datos. Repetibilidad: Se realizó una prueba piloto con un pequeño grupo de docentes antes de la implementación completa de los instrumentos, lo que permitió ajustar y mejorar. Esta metodología mixta, alineada con la importancia de la transformación de la práctica docente y la apropiación de la Nueva Escuela Mexicana, buscó aportar un análisis profundo de la influencia de los CTE en el ámbito educativo.

La sistematización de datos cuantitativos implica la organización numérica de la información recolectada, permitiendo su análisis estadístico para establecer relaciones, tendencias y generalizaciones, en tanto, en la Investigación Cualitativa, busca reconstruir el proceso vivido, interpretando sentidos y significados desde la experiencia de los actores. La Investigación cualitativa busca reconstruir el proceso vivido, interpretando los significados y las experiencias de las directoras en la implementación del nuevo modelo la NEM que han influido para facilitar la toma de decisiones de manera autónoma, a partir de la realidad de la escuela, ha introducido un sustento filosófico nuevo, centrado en una escuela humanista, de equidad y excelencia. La actividad que más fortalece el trabajo en el CTE es la reflexión profunda sobre los asuntos que pasan día a día en el aula. A partir de los resultados concentrados en la tabla de Excel, obtenemos una visión dual: las tendencias en el cumplimiento de los acuerdos normativos y los significados profundos que el colectivo docente otorga al proceso de cambio. Los hallazgos de la investigación ofrecen un valioso enriquecimiento a la comprensión de la implementación de la NEM, al exponer la compleja dinámica entre las aspiraciones pedagógicas y las inercias burocráticas del sistema, contribuyendo con el siguiente análisis. El análisis cuantitativo se centra en el cumplimiento de los propósitos y funciones del CTE, basándose en la frecuencia de observación de cada elemento.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De los ocho propósitos del CTE (Acuerdo 050424), la mayoría fueron observados, se mostró que el 62.5% de las observaciones recayeron en la categoría de parcialmente observado (valoración de 3), y solo el 12.5% alcanzó el nivel de totalmente

observado (valoración de 5). En cuanto a la contextualización, un plantel evidenció contar con un proyecto educativo, una lectura de la realidad y el Programa Analítico (PA) en reestructuración. En contraste, otro plantel, comentó que los grupos trabajarán los mismos contenidos y Procesos de Desarrollo de Aprendizaje (PDA). El interés superior de la niñez se prioriza en 2 de 4 planteles, donde se acordó recibir a estudiantes que llegaran tarde, implementando una bitácora para garantizar su derecho a la educación. En términos de planeación, 3 de 4 escuelas acordaron modificaciones específicas en el diagnóstico socioeducativo para el ciclo escolar. De las once funciones del CTE, 9 de 11 aspectos tienen valoración de parcialmente observado, el trabajo colegiado se evidenció en 2 de 4 planteles con reflexión, diálogo y escucha, en relación con la organización interna, en 2 de 4 la directora dirigió la plenaria del CTE, respecto al Comité de Planeación y Evaluación, en 1 de 4 escuelas se ratificó, en otra, la integración se resolvió mediante un sorteo por falta de acuerdos.

El análisis cualitativo profundiza en cómo las educadoras vivieron el proceso de implementación y las complejidades de su contexto, el Proceso de Mejora Continua (PMC) se concibe como una práctica progresiva, gradual y sistemática, el PA es visto como la expresión de la autonomía profesional y el vehículo para contextualizar el Programa Sintético (PS). Se detectó una disposición e interés genuino del colectivo docente hacia el trabajo y la reflexión en las sesiones, promoviendo el diálogo y el intercambio de experiencias. Sin embargo, se observó que el liderazgo directivo a menudo limita estas participaciones, realiza comentarios o preguntas que desvían la atención de los propósitos de la sesión, afectando la efectividad del tiempo. La lectura de la realidad es crucial para contar

con un buen diagnóstico para transformar la práctica y problematizar temas. Por otra parte, las entrevista a cuatro directoras, siguiendo parámetros de la investigación cuantitativa (frecuencias y tendencias) y la investigación cualitativa (interpretación de sentidos y procesos); la primera, revela que con relación al funcionamiento del CTE, existe un consenso total, ya que 4 de 4 directoras identificaron como principal logro la consolidación del colectivo docente como equipos fuertes y unidos, la actividad más importante para fortalecer el trabajo del colectivo es la reflexión sobre los asuntos que suceden día a día en el aula. No obstante, la gestión del tiempo y las exigencias administrativas fueron mencionadas como desafíos por 2 de 4 directoras. En la implementación del Plan de Estudios (PE) 2022 y práctica docente, respecto a la relación entre la Planeación Didáctica (PD) y PA, 3 de 4 directoras afirman que existe relación directa y lo planificado está vinculado a lo establecido en el PA. En cuanto a las dificultades, 2 de 4 directoras señalaron que los contenidos del PE 2022 son muy amplios y ha sido más complicado que los planes anteriores. Las áreas de oportunidad son retos en la Evaluación Formativa y la dificultad para manifestar y articular los Ejes Articuladores en el trabajo diario.

El acompañamiento directivo es descrito como permanente, destinado a empoderar a las docentes, orientando y sugiriendo formas diferentes de planear. Se promueve el ejercicio de la autonomía profesional con la posibilidad de elegir la metodología y la modalidad de trabajo. Sin embargo, se subraya que esta autonomía curricular implica mucha responsabilidad. El cambio significativo más profundo es de naturaleza metacognitiva, las maestras se cuestionan si están haciendo bien su trabajo, partiendo constantemente de la

pregunta. Con relación a la implementación del PA y Proyectos, el PA es percibido como el documento base y esencial, sin él, las educadoras no tendrían un camino claro a seguir. El proceso de elaboración de proyectos requiere una ingeniería didáctica para conformar y articular los elementos, los cuales deben ser reales y factibles. Las estrategias para la participación comunitaria no se basan en la exigencia, sino en la invitación y motivación. Los proyectos involucran a actores locales como madres enfermeras, odontólogas y paramédicos, entre otros; para que los resultados lleguen a los hogares.

La sistematización de los resultados de las cuatro entrevistas a educadoras, permite identificar las tendencias generalizadas en la implementación del PE y Programa de Estudio 2022 como un proceso de transformación, 4 de 4 educadoras reportaron que el CTE ha permitido la consolidación del colectivo docente, fortaleciendo la colaboración, el diálogo y el compartir experiencias. En cuanto a la relación del PA con la PD, 3 de 4 educadoras afirmaron que existe una relación directa o un vínculo necesario entre lo que se planifica para el grupo y lo establecido en el PA, utilizan este documento para guiar sus acciones. Los desafíos más reportados se centran en la sobrecarga administrativa, fue identificada como un reto mayor por al menos 2 de 4 educadoras, que consideran que desvía el trabajo pedagógico; 2 de 4 educadoras señalaron que el PE 2022 es más difícil, complejo o costoso de lograr que el anterior, existe un exceso de contenidos lo cual se consideró una exigencia complicada. El logro más destacado es el dominio de las nuevas metodologías, así como una mayor claridad en su aplicación.

El análisis cualitativo revela dilemas, inseguridades y el significado del cambio

de paradigma. La NEM ha permitido a las educadoras ver la realidad del contexto en el que están trabajando, permitiendo que el CTE se convierta en una comunidad de aprendizaje enfocada en la autonomía profesional. El proceso de Codiseño para elaborar el PA fue descrito como desafiante, pero es valorado positivamente por permitir alejarse de un modelo educativo muy vertical y muy tradicional. La autonomía profesional, en la práctica está llena de incertidumbre, si bien tienen la libertad de planear, se señala que hay limitaciones impuestas por la autoridad, quienes continúan indicando el cómo planear. En el caso de la planificación bajo el PE 2022, una educadora reportó que ahora necesita semanas para planear y siente que lo hace porque se lo están pidiendo, lo que impacta negativamente en su trabajo. La transformación de la práctica ha exigido desaprender para aprender y adoptar un enfoque más holístico y contextual. Se pasó de un trabajo que estaba muy guiado a tener libertad para buscar estrategias basadas en la realidad del niño. La práctica actual requiere de introspectiva, análisis y reflexión constante sobre lo que realmente está sucediendo en el contexto escolar. El desafío clave con la comunidad no es la falta de actividades, sino lograr que los padres de familia se reconozcan que son parte de la comunidad. Los resultados muestran que el colectivo docente es como un motor potente y lleno de combustible, dispuesto a arrancar y colaborar. Sin embargo, la dirección, en algunos casos, actúa como un conductor que constantemente desvía el proyecto educativo, limitando las participaciones e impidiendo que la energía y la reflexión colectiva alcancen su máxima velocidad para concretar las metas pedagógicas.

Los resultados de campo confirman que varios principios teóricos se están materializando, con una visión del CTE como plataforma

colaborativa y espacio de reflexión. El marco teórico establece que el CTE es un órgano colegiado diseñado para promover el diálogo reflexivo, la comunicación horizontal y la responsabilidad compartida. Además, su propósito es maximizar el logro de aprendizajes desde una perspectiva crítica y situada. (SEP, 2022). Existe una coincidencia, concurre en un consenso total 4 de 4 directoras y 4 de 4 educadoras en que el CTE ha permitido la consolidación del colectivo docente, resultando en equipos fuertes y unidos que fomentan la colaboración, el diálogo y el compartir experiencias. La autonomía profesional se conceptualiza como la capacidad docente para tomar decisiones pedagógicas informadas, contextualizadas y éticamente responsables, siendo el CTE el espacio fundamental para ejercerla de manera colegiada. La NEM, a su vez, busca una educación que respete el contexto social y educativo de cada alumno (SEP, 2024).

Existe coincidencia, pues los resultados demuestran que la NEM ha permitido a las educadoras ver la realidad del contexto en el que están trabajando.

CONCLUSIONES

El presente estudio, enmarcado en un enfoque metodológico mixto, cumplió con su objetivo general de analizar el funcionamiento del CTE en la transformación de la práctica docente y su contribución a la consolidación de la NEM, proporcionando una visión dual a través de la cuantificación de tendencias y la interpretación de las experiencias vivenciales de los actores. Cumplimiento del Objetivo General: El objetivo fue cumplido en gran medida, ya que se logró analizar el funcionamiento del CTE a través de la triangulación de datos obtenidos de guías de observación (cuantitativas) y entrevistas

estructuradas (cualitativas). Se identificaron las áreas donde la NEM se consolida (colectividad y reflexión) y aquellas donde existen resistencias (burocracia y liderazgo).

Respuesta a la pregunta de investigación: La pregunta central, ¿Cómo se está manifestando el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar en la transformación de la práctica docente y la consolidación de la NEM en la educación preescolar?, se responde a través de dos conclusiones fundamentales: Consolidación social y metacognitiva; el CTE se manifiesta exitosamente como un espacio de colaboración y diálogo, logrando la consolidación del colectivo docente y provocando el cambio más profundo de la práctica docente, que es de naturaleza metacognitiva a través del cuestionamiento y reflexión constante, y en una segunda conclusión del cumplimiento normativo parcial y limitado, el funcionamiento del CTE se manifiesta con limitaciones estructurales y de operatividad, pues el análisis cuantitativo (escala Likert 1-5) reveló que la mayoría de los propósitos (62.5%) recayeron en la categoría de parcialmente observado (valoración de 3).

Los hallazgos presentan tanto una validación como una matización de los planteamientos teóricos que guían la investigación: Validación de la reflexión y la práctica, la principal coincidencia con el marco teórico radica en la naturaleza de la transformación. El cambio más significativo reportado es el de la reflexión sistemática, que confirma la tesis de Domingo (2021) sobre la práctica docente como un proceso de conversión de la acción en conocimiento profesional. El CTE facilita esta introspección y análisis constante.

La modalidad de la autonomía profesional, aunque el marco teórico define la autonomía profesional como la capacidad para tomar

decisiones responsables y contextualizadas, los resultados la matizan. Las educadoras perciben esta autonomía con incertidumbre y sienten limitaciones impuestas por la autoridad. La contextualización como vehículo de autonomía, el PA es valorado por los actores como la expresión de la autonomía profesional y el vehículo esencial para contextualizar el PS, lo cual es coherente con el enfoque territorial y contextual que la NEM busca impulsar. La implementación de la metodología mixta fue esencial para sustentar las conclusiones, combinando la generalización de las tendencias con la profundidad de los significados. La guía de observación, aplicada por cuatro observadores en cuatro instituciones con una escala de Likert del 1 al 5, evidenció que el cumplimiento de los ocho propósitos y once funciones del CTE es mayoritariamente parcial. Este dato respalda la conclusión sobre la limitación operativa del CTE, ya que el porcentaje de totalmente observado, solo alcanzó el 12.5% para los propósitos.

Las entrevistas estructuradas a cuatro directoras y cuatro educadoras permitieron identificar los patrones de respuestas. El consenso total (4 de 4) en ambos grupos respecto a la consolidación del colectivo docente sustenta la conclusión sobre el éxito del CTE como espacio de colaboración. Asimismo, las vivencias de las educadoras con relación al sentimiento de sobrecarga administrativa y limitaciones directivas respaldan la conclusión sobre el conflicto de roles. Como contribuciones originales más destacadas podemos identificar la visibilización del conflicto de roles operativos: Se documenta el conflicto inherente entre la aspiración de la autonomía profesional y la realidad de la guía directiva limitante y la sobrecarga administrativa.

Este hallazgo matiza el conocimiento existente sobre la autonomía al señalar

que, en la práctica, la burocracia desvía el enfoque del trabajo técnico-pedagógico. La metáfora de la dirección como conductor que desvía el proyecto educativo amplía la comprensión de los límites del liderazgo escolar en el marco del CTE. Se identifica que el cambio más significativo generado por la NEM es de carácter metacognitivo basado en la introspección y el cuestionamiento constante, lo cual es un aporte que prioriza el componente reflexivo sobre el meramente procedimental (nuevas metodologías) como la verdadera esencia de la transformación pedagógica. Las limitaciones metodológicas y contextuales refieren a la principal limitación del estudio, el orden contextual y temporal. El trabajo de campo estuvo restringido a dos sesiones ordinarias del CTE durante el ciclo escolar. Influencia en la interpretación, la calendarización rígida y oficializada afecta la interpretación de la mejora continua y el proceso progresivo del CTE. Al evaluar el cumplimiento de los propósitos en momentos puntuales, el estudio puede subestimar el progreso gradual del colectivo docente en la NEM. Además, el análisis se centra en instituciones de preescolar, limitando la generalización de estos hallazgos a otros niveles de educación básica.

Propuestas para futuras investigaciones, basándose en los desafíos y aportaciones encontradas, se proponen las siguientes líneas de investigación para profundizar el conocimiento: (1) Estudio longitudinal sobre la carga administrativa: Investigar el impacto directo y longitudinal de la sobrecarga administrativa en la calidad del diálogo pedagógico y la toma de decisiones técnico-pedagógicas en el CTE, y proponer modelos de gestión escolar que mitiguen esta presión burocrática. (2) Análisis de liderazgo directivo y diálogo horizontal: Realizar un estudio comparativo (estudios de caso) sobre

modelos de liderazgo directivo en el CTE que logran mantener el enfoque en los propósitos de la sesión, evitando la desviación de la atención y promoviendo la comunicación horizontal efectiva. (3) Evaluación de la autonomía bajo incertidumbre: Explorar cómo la incertidumbre percibida por los docentes afecta la calidad del Codiseño del PA y si esta autonomía, sin el apoyo formativo adecuado, conlleva el riesgo de fracaso o retroceso en la mejora educativa. La investigación confirma que la verdadera transformación de la NEM se juega en el CTE, donde el diálogo horizontal y la reflexión crítica pueden superar la burocracia e impulsar la conciencia crítica necesaria para que los docentes ejerzan su autonomía profesional y reinventen la docencia.

BIBLIOGRAFÍA

Castillo, V. I. (2025). Retos y dificultades docentes ante la implementación del plan de estudio 2022 desde los consejos técnicos escolares. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 30(104). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662025000100165

Acuerdo número 05/04/24 por el que se emiten los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. (2024, 8 de abril). *Diario Oficial de la Federación*. <http://www.dof.gob.mx/>

Díaz-Barriga, Á. (2024). Entrevista: La transformación de los CTE. *Profelandia*. https://profelandia.com/un-exito-romper-dinamica-burocratica-de-los-consejos-tecnicos-escolares-diaz-barriga/?utm_source=chatgpt.com

Díaz-Barriga, Á. [Canal Educación]. (2023). Retos de la docencia ante el Plan de Estudio 2022 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ln5CKqZzQYk>

Domingo, A. (2021). La práctica reflexiva: un modelo transformador de la praxis docente. *Zona Próxima*, (34), 3-21. <https://doi.org/10.14482/zp.34.370.71>

Guzmán, A. L. (2022). El consejo técnico escolar hacia la construcción de una educación pertinente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 27(94), 855-882. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662022000300855

Ley General de Educación. (2024, 1 de abril). *Diario Oficial de la Federación*. (Publicada originalmente el 30 de septiembre de 2019).

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

Molano de la Roche, M. y Cárdenas Benavides, M. C. (2021). Estado del arte del método mixto en la investigación: método cualitativo y método cuantitativo. *Semillas del Saber*, 1(1), 28-35. <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/317>

Quiñones Cuero, C. (2023). La práctica docente y su incidencia en la calidad educativa. *Petroglifos: Revista Crítica Transdisciplinar*, 6(1). <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/revista/la-practica-del-docente-y-su-incidencia-en-la-calidad-educativa/>

Referencia corregida: Secretaría de Educación Pública. (2022). Plan y programas de estudio para la educación básica. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/Plan-de-Estudio-ISBN-ELECTRONICO.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2024b). Plan de estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria 2022. https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/07/Plan-de-Estudios-Educacion-Basica_digital-2024.pdf

Tobón, S. (2024). La Nueva Escuela Mexicana: definición, principios y componentes esenciales. En I. A. Hernández Mijangos y E. Piñón Avilés (Eds.), *La Nueva Escuela Mexicana: Un proyecto emancipatorio* (pp. 123-172). Ediciones Normalismo Extraordinario. https://www.researchgate.net/publication/389913534_La_Nueva_Escuela_Mexicana_Definicion_principios_y_componentes_esenciales

Véliz, M., Gutiérrez, M. y Victoria, C. (2021). Modelos de enseñanza sobre buenas prácticas docentes en las aulas virtuales. *Apertura*, 13(1), 150-165. <https://doi.org/10.32870/ap.v13n1.1987>