



GESTIÓN ESCOLAR Y LOGRO EDUCATIVO

El caso del telebachillerato comunitario de
Palmillas, Tamaulipas

Jorge Luis Mendoza Valladares

Gestión escolar y logro educativo:

El caso del telebachillerato comunitario de Palmillas, Tamaulipas

EL COLEGIO DE TAMAULIPAS

Rodrigo Vera Vázquez
Rector

Oscar Armengol Guerra Corza
Secretario General

Luis Eduardo Ramírez Sirgo
Coordinador Académico

Gestión escolar y logro educativo:
El caso del telebachillerato comunitario de Palmillas, Tamaulipas
Jorge Luis Mendoza Valladares



Gestión escolar y logro educativo: el caso del telebachillerato comunitario de Palmillas, Tamaulipas/
Primera edición. Ciudad Victoria, Tamaulipas: El Colegio de Tamaulipas. 170 pp.; 21.6 x 27.9 cm.

1. Telebachillerato Comunitario 2. Gestión Escolar 3. Liderazgo

Autor

Jorge Luis Mendoza Valladares

Edición

Rodrigo Vera Vázquez

Corrección

Jenifer Arianna Bonilla Esparragoza

Fotografía

Leonardo Daniel Balderas Moreno

Diseño y formación

Paola Lizeth Torres Mireles

Primera edición, marzo de 2019

Derechos reservados conforme a la ley

ISBN: 978-607-97316-6-3

2019

© El Colegio de Tamaulipas

Calzada General Luis Caballero 1540,

Col. Tamatán. Ciudad Victoria,

Tamaulipas, México, C.P. 87060

Tel. (834) 306 00 61

www.coltam.edu.mx

La obra ha sido dictaminada por un proceso de evaluación externo a El Colegio de Tamaulipas.

Este libro se suma a la política internacional de libre acceso a su contenido bajo el principio de intercambio global y gratuito de conocimiento. Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se respeten las normas de citación del autor y la casa editorial. El contenido es responsabilidad única y exclusivamente del escritor.

Este trabajo se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional



PRESENTACIÓN

Atendiendo a la vocación de servicio y el interés por el fortalecimiento de la educación, la Secretaría de Educación de Tamaulipas (SET), a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior, y El Colegio de Tamaulipas han emprendido acciones conjuntas para generar investigación pertinente que atienda las demandas de educación en el estado.

Derivado de reuniones de trabajo, en un primer momento se identificó como un eje prioritario realizar un estudio sobre los resultados de la prueba PLANEA de 2017 en el Telebachillerato Comunitario (TBC) de la entidad. El detonante principal, fue el hecho que esta opción educativa reportó los resultados más bajos de dicha prueba. Así, el estudio se llevó a cabo a fin de establecer un punto de arranque para delinear investigaciones y acciones de mejora en fases posteriores.

La sistematización de los datos estadísticos del estudio antes dicho, permitió identificar que el TBC 008 ubicado en el municipio de Palmillas obtuvo resultados superiores en comparación con sus similares e incluso mejores a los de algunos planteles ubicados en áreas urbanas. El caso es destacable porque el TBC se ubica en uno de los municipios con condiciones marcadas de desventaja social.

Así, y partiendo de una visión pro-activa y distante de posturas fatalistas, en las mesas de trabajo entre la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior y El Colegio de Tamaulipas, se acordó realizar un estudio de corte cualitativo que permitiese identificar factores asociados a la Gestión Escolar que inciden en el desempeño alcanzado por el TBC 008 en Palmillas.

La obra que el lector tiene en sus manos, reporta dichas prácticas de Gestión Escolar desde una visión holística que comprende las dimensiones administrativa-institucional, pedagógica y comunitaria. Con ello, se advierte la relevancia de la gestión escolar como un elemento central para la mejora de la calidad educativa.

Los hallazgos dejan ver que parte de los buenos resultados se deben a la estrecha vinculación entre los diversos actores involucrados en el proceso educativo. A saber, el cuerpo docente, el directivo, los alumnos, los padres de familia y las autoridades

municipales. El estudio concluye con una serie de recomendaciones que sientan las bases para el diseño de líneas de acción y políticas educativas para el fortalecimiento de los TBC en materia de gestión escolar.

Dr. Rodrigo Vera Vázquez
Rector

AGRADECIMIENTOS

La obra que el lector tiene en sus manos es el resultado de la participación activa de un amplio número de actores de la Secretaría de Educación de Tamaulipas, El Colegio de Tamaulipas y de la Comunidad de Villa de Palmillas.

En primer lugar, el autor agradece ampliamente al Dr. Héctor Escobar Salazar, Secretario de Educación de Tamaulipas. Su apertura y fomento a la vinculación entre la función pública y la academia en Tamaulipas, han sentado las bases para la colaboración interinstitucional en favor de la educación.

Agradecemos también al Mtro. Miguel Efrén Tinoco Sánchez, Subsecretario de Educación Media Superior y Superior, quien ha abierto las puertas a El Colegio de Tamaulipas para llevar a cabo investigación pertinente con miras a la mejora de la educación de este nivel educativo en la entidad.

En esta línea, extendemos el agradecimiento a la Mtra. Nadia Leticia Ramírez Rosas, encargada de la Dirección de Educación Media Superior; la Mtra. Ma. Del Carmen Chávez Puga encargada del Departamento Técnico Operativo de la DEMS; y a la Mtra. Ana Lucía Morín, del Departamento de Estadística e Indicadores Educativos. Agradecemos la información provista desde sus espacios de acción.

El autor agradece el apoyo institucional por parte de las autoridades de El Colegio de Tamaulipas. En particular, se reconoce la visión atinada del Rector, el Dr. Rodrigo Vera Vázquez, en fomentar la investigación buscando siempre la pertinencia y relevancia del quehacer investigativo. El reconocimiento se extiende al Dr. Oscar Armengol Guerra Corza, Secretario General; al Dr. Luis Eduardo Ramírez Sirgo, Coordinador General Académico; y al Mtro. Gustavo Guzmán Valladolid, Jefe de Administración y Finanzas. El apoyo recibido desde sus respectivos cargos y funciones ha sido invaluable para la culminación de esta obra.

Por otro lado, el autor expresa su agradecimiento a las autoridades municipales de Palmillas, quienes prestaron todas las facilidades durante el proceso de investigación. En primer lugar, se agradece a la actual Presidente Municipal, la C. Laura Córdova Castillo. Asimismo, agradecemos a la Presidenta Municipal de la administración anterior, la Mtra.

Genoveva Córdova Castro. En ambos casos, la apertura para la realización del presente estudio fue esencial. Del mismo modo, expresamos nuestro agradecimiento al Ex-presidente Municipal, el Prof. Jaime Barragán Castro y la Regidora del municipio la C. P. Delia Charles Walle, quienes durante las entrevistas aportaron información valiosa para el estudio de caso.

Agradecemos profundamente al director del Telebachillerato Comunitario 008 de Palmillas, el Mtro. José de Jesús González Zapata y a los docentes Isela Yazmín Sáens Sánchez y Francisco Yuriel Córdoba Vera. Cumpliendo cabalmente con su vocación de servicio, los profesores mostraron en todo momento apertura y disposición para la realización del estudio. La información provista y el apoyo en la logística para el proceso del levantamiento de datos fueron una piedra angular para esta investigación.

Finalmente, pero de igual relevancia, fue la participación de los miembros de la comunidad escolar. Agradecemos la disponibilidad y aportes en las entrevistas de la C. Juana Nereida Torres Ramírez y el C. Carlos García González, Presidente y Tesorero de la Sociedad de Padres de Familia del TBC 008. Asimismo, se expresa una total gratitud al resto de los padres de familia y alumnos informantes. Su participación y entusiasmo han sido invaluable.

Jorge Luis Mendoza Valladares

CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| PRESENTACIÓN | 09 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 11 |
| PRÓLOGO | 17 |
| INTRODUCCIÓN..... | 19 |
| FUNDAMENTOS | 27 |
| 2.1. La gestión escolar en contexto..... | 29 |
| 2.2. Del concepto de gestión escolar..... | 34 |
| 2.3. Aproximaciones para el estudio de las organizaciones educativas..... | 42 |
| 2.5. La gestión Escolar: acciones de política educativa e investigación..... | 50 |
| CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS | 57 |
| 3.1. Fundamentos y Diseño del Estudio de Caso..... | 59 |
| 3.1.1 El estudio de caso como aproximación metodológica | 59 |
| 3.1.2. Diseño del caso, levantamiento y análisis de datos..... | 61 |
| 3.2. Características socio-demográficas de Palmillas: El contexto del caso..... | 67 |
| 3.2.1. Ubicación y comportamiento poblacional..... | 67 |
| 3.2.2. Indicadores de bienestar social..... | 68 |
| 3.2.3. Indicadores educativos | 72 |
| 3.3. El Caso: Telebachillerato Comunitario 008..... | 74 |
| 3.3.1. Generalidades del TBC 008 | 74 |
| 3.3.2. El personal del plantel..... | 75 |
| 3.3.3. Infraestructura y servicios | 77 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 79 |
| 4.1. La gestión escolar del TBC según dimensiones | 81 |
| 4.1.1. Dimensión Pedagógica..... | 81 |
| 4.1.2. Dimensión Administrativa-institucional | 88 |
| 4.1.3. Dimensión Comunitaria | 98 |
| 4.2. Componentes clave de la gestión escolar en el TBC | 112 |
| 4.2.1. Liderazgo..... | 115 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.2. Trabajo en equipo..... | 119 |
| 4.3. Trayectoria del TBC | 124 |
| 4.3.1. De la idea a las primeras acciones para la apertura del TBC | 124 |
| 4.3.2. El inicio del TBC en un ambiente de desconfianza y perseverancia | 126 |
| 4.3.3. La transición: La escolita antigua y reestructuración de la planta docente | 130 |
| 4.3.4. El inicio de una fase de consolidación: Acciones iniciales y adquisición de infraestructura propia | 133 |
| 4.4. Discusión de los resultados | 136 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 143 |
| 5.1. Características de la gestión escolar del TBC de Palmillas | 145 |
| 5.2. Componentes clave de la gestión escolar en el TBC de Palmillas | 147 |
| 5.3. De la construcción de las características de gestión escolar del TBC de Palmillas. | 148 |
| 5.4. Recomendaciones | 149 |
| REFERENCIAS | 152 |
| ANEXOS | 158 |
| Nomenclatura de Participantes | 158 |
| Fichas descriptivas de proyectos del TBC | 160 |
| Proyectos de impacto comunitario | 161 |
| Proyectos con motivos culturales y de tradiciones..... | 163 |
| Proyectos para fomento del deporte | 165 |
| Proyectos con motivos cívico-académicos..... | 166 |
| Proyectos para mejora del plantel | 167 |
| Proyectos en respuesta a convocatorias oficiales | 169 |
| Proyectos para conformación de equipos de trabajo | 170 |
| Proyectos de convivencia y recreación | 171 |

Gráficas

| | |
|---|----|
| Gráfica 1. Porcentaje de alumnos según nivel de logro en Lenguaje y Comunicación en el Altiplano. PLANEA, 2017 | 62 |
| Gráfica 3. Población en Tamaulipas y Palmillas, 2000-2015..... | 68 |
| Gráfica 4. Índice de marginación por municipio en Tamaulipas, 2015 | 70 |
| Gráfica 5. Porcentaje de población en condiciones de pobreza municipal en Tamaulipas, 2010-2015 y variación en el periodo | 71 |
| Gráfica 6. Porcentaje de población de 15 años y más alfabeta en Tamaulipas y Palmillas, 2010- 2015 | 72 |
| Gráfica 7. Porcentaje de población de 6 a 14 años de edad que sabe leer y escribir en Tamaulipas y Palmillas, 2000- 2015. | 73 |
| Gráfica 8. Crecimiento de la matrícula en el TBC 008 de Palmillas, 2013-2018 | 74 |

Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar tradicional y el de gestión educativa estratégica..... | 39 |
| Tabla 2. Dimensiones y componentes de la gestión educativa..... | 49 |
| Tabla 3. Porcentaje (y número) de alumnos agrupados según nivel de logro en Lenguaje y Comunicación en TBC del Altiplano. PLANEA, 2017..... | 63 |
| Tabla 4. Porcentaje (y número) de alumnos agrupados según nivel de logro en Matemáticas en TBC del Altiplano. PLANEA, 2017 | 64 |
| Tabla 5. Participantes del estudio | 65 |
| Tabla 6. Proyectos del TBC 008..... | 111 |

Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Gestión educativa y sus relaciones..... | 41 |
| Figura 2. Dimensiones de las organizaciones educativas..... | 48 |
| Figura 3. Componentes del modelo de GEE | 53 |
| Figura 4. Relación entre el nivel anecdótico y el operativo de las prácticas institucionales | 61 |
| Figura 5. Gestión Estratégica..... | 113 |
| Figura 6. Componentes clave de Gestión Escolar en el TBC 008 de Palmillas..... | 115 |

Fotografías

| | |
|--|-----|
| Fotografía 1. Maqueta elaborada por alumnos del TBC 008 de Palmillas..... | 36 |
| Fotografía 2. Recursos pedagógicos visuales de apoyo elaborados por el alumnado. | 40 |
| Fotografía 3. Calle empedrada en Palmillas..... | 55 |
| Fotografía 4. Alumnos y profesores del TBC en Palmillas..... | 75 |
| Fotografía 5. Fachada del TBC 008 en Palmillas..... | 78 |
| Fotografía 6. Plaza de Palmillas..... | 83 |
| Fotografía 7. Salón de clases equipado con pantalla y mobiliario escolar..... | 91 |
| Fotografía 8. Fuente improvisada para abastecimiento de energía eléctrica..... | 97 |
| Fotografía 9. Diseño de plantillas para rifa por alumnos del TBC 008 en Palmillas..... | 103 |
| Fotografía 10. Cancha de vóleybol y laboratorio en proceso de habilitación..... | 110 |
| Fotografía 11. Construcción de madera para venta de alimentos y bebidas al interior del plantel..... | 119 |
| Fotografía 12. Actividad ganadera en Palmillas..... | 125 |
| Fotografía 13. Casa de la cultura - “Escuelita antigua”..... | 130 |
| Fotografía 14. Eco-jardín y palapa en construcción en el TBC 008 de Palmillas..... | 137 |
| Fotografía 15. Instalaciones del TBC 008 en Palmillas..... | 141 |

PRÓLOGO

Los procesos de democratización de la vida nacional son complejos por lo que requieren de conocimiento para diseñar e implementar políticas públicas que incidan en los problemas que se desea atender. Tal es el caso, por ejemplo, de las aspiraciones que, desde hace ya algunos periodos sexenales, han tenido los gobiernos nacionales sobre la ampliación de la cobertura educativa. El presente estudio muestra que la tarea de formar a las nuevas generaciones de jóvenes para que desempeñen un papel activo en las oportunidades generadas por el desarrollo requiere no solo de la asignación y direccionamiento de mayores financiamientos, sino también de un conjunto de factores y acciones indispensables.

En materia de atención a las demandas de educación superior, se ha establecido como meta nacional el atender a cuarenta de cada cien jóvenes en edad típica. Esta meta, sin embargo, no ha podido ser cumplida y en buena medida esto se debe a que no egresa el número suficiente de estudiantes del nivel antecedente: el nivel medio superior. La insuficiente matrícula que egresa del nivel medio superior tiene sus raíces en el hecho que, históricamente, este nivel ha recibido una atención deficitaria; baste decir que es hasta el presente siglo cuando se considera su obligatoriedad y cuando se toma la decisión de homologar las más de cien modalidades curriculares operando en México.

Para la atención de la demanda social de este nivel educativo, se han implementado distintas modalidades con la finalidad de llevar el servicio a poblaciones dispersas que difícilmente pueden ser atendidas mediante instalaciones y métodos convencionales. Así, además de las modalidades de educación abierta y a distancia, en el país se han implementado otras opciones que combinan las modalidades a distancia con la presencialidad; aquí se ubican los telebachilleratos y los telebachilleratos comunitarios cuya función social es la de hacer valer los derechos a este servicio educativo de aquellos grupos poblacionales aislados y de concentraciones pequeñas.

Existe la idea generalizada de que estas últimas opciones educativas del nivel medio superior, al contar con un menor equipamiento y estar situadas en comunidades de bajo nivel socioeconómico, tendrían alumnos egresados con un rendimiento académico de menor nivel que el de estudiantes de planteles convencionales. No obstante, el caso que

aquí se estudia habla de otra situación. El Telebachillerato Comunitario de Villa de Palmillas, de la región Altiplano, se ubica en uno de los municipios con marcada marginalidad a nivel nacional pero ha mostrado, a través de una de las pruebas estandarizadas que se aplican en el país, mejores resultados que los estudiantes de planteles ubicados en zonas urbanas de mayor nivel socioeconómico.

Al desmenuzar los factores que incidieron en el éxito obtenido por este grupo de escolares, se encontró que un elemento determinante fueron las distintas formas de la gestión escolar. Entre ellas, se destaca el liderazgo directivo, mismo que permitió generar una dinámica de trabajo colaborativo que, a su vez, contribuyó en la consecución de los resultados alcanzados.

La realización de este estudio de caso permite visualizar los distintos elementos a considerar en el diseño de programas de formación del personal directivo de las instituciones escolares. El caso, además, deja entrever que los elementos de las distintas dimensiones de la gestión escolar se articulan transversalmente y que el ejercicio directivo es uno de los factores determinantes de la mejora de la calidad de los aprendizajes. De incorporar el conocimiento generado por este caso al quehacer directivo, se podrá avanzar sobre pasos más firmes en el desempeño académico de las escuelas.

Este estudio, al sistematizar los detalles de la dinámica escolar, permite plantear nuevas preguntas de investigación sobre aspectos que inciden en la contribución de la educación en la construcción de la democracia. ¿Cuáles son los valores que este estilo de gestión promueve entre los alumnos? ¿Cuáles son las expectativas de la comunidad sobre este tipo de escuelas? ¿Cómo incide la escuela en la vida de la comunidad? ¿Cuál es el destino académico y laboral de los egresados? La investigación orientada a dar respuesta a preguntas de este tipo, permitirá dimensionar y, en su caso reorientar, la contribución de la escuela a la construcción de la democracia. Aquí la importancia de promover estudios como el que aquí se reporta.

Marco Aurelio Navarro Leal

INTRODUCCIÓN

La Educación Media Superior (EMS) se constituye como un elemento central para el desarrollo de una nación. Este nivel permite a los sujetos prepararse para continuar con sus estudios universitarios y, además, les proporciona las competencias básicas para desempeñarse en el ámbito laboral.

Partiendo de la relevancia que este nivel educativo tiene para el desarrollo económico y social, en México se modificó el artículo tercero constitucional el 9 de febrero de 2012. Con ello, se establece de manera explícita la obligatoriedad y gratuidad de la educación media superior (DOF, 2012). En alineación a lo anterior, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, se establece como meta alcanzar una cobertura del 80% al 2018 (DOF, 2013).

Derivado de lo anterior, una alternativa para ampliar las oportunidades de acceso a la EMS en México es el Telebachillerato Comunitario (TBC). Oficialmente, esta modalidad comienza a funcionar en el ciclo escolar 2013-2014, y el crecimiento de planteles, docentes y alumnos ha sido considerable tanto en el estado de Tamaulipas como en el resto del país. En la entidad tamaulipeca, los primeros 11 TBC iniciaron en los municipios de Reynosa, Matamoros, Altamira, Aldama, Soto la Marina, Palmillas, Bustamante y Guerrero con una matrícula de 162 alumnos. Para el ciclo escolar 2017-2018, se contó con 44 planteles en 23 municipios donde se atienden a 1,985 alumnos.

No obstante, si bien el TBC ha contribuido en la ampliación de oportunidades de acceso a la EMS, es necesario tener presente que la función sustantiva de la educación es la formación integral de los alumnos. En otras palabras, no se trata únicamente de garantizar los espacios para incrementar la cobertura, sino que se debe perseguir la oferta de una educación de calidad.

En México, un componente de la evaluación de la calidad educativa en la EMS es el logro educativo. Para ello, se recurre a una serie de pruebas estandarizadas tanto en el ámbito internacional como nacional¹. Al respecto, los resultados de la última evaluación de

PISA indican que México se encuentra lejos de alcanzar los estándares internacionales en la adquisición de las competencias para la vida (INEE, 2017a). Por su parte, los resultados de PLANEA 2017, también muestran bajos resultados en el nivel medio superior. En el caso del TBC, los resultados son los más bajos en comparación con sus similares(INEE, 2017b).

Con relación a lo anterior, una idea generalizada es que el logro educativo se asocia directamente con las condiciones socioeconómicas de los alumnos y su contexto. Por ello, se presume que para fomentar el aprovechamiento escolar es requisito cerrar las brechas socioeconómicas entre los sectores poblacionales.

No obstante, si bien la evidencia empírica da sustento a lo anterior, también se identifican casos en los cuales los indicadores de desempeño de pruebas estandarizadas no necesariamente presentan una correlación directa con las condiciones socioeconómicas. Esto es:

“En distintos años de aplicación de estos exámenes, algunas escuelas públicas, rurales y suburbanas, trabajando en condiciones precarias, han exhibido mejores niveles de logro académico que escuelas, públicas y privadas, mejor equipadas y ubicadas en zonas urbanas que atienden a poblaciones de clases sociales altas” (Navarro Leal y Lladó Lárraga, 2014, p.6).

Esta falta de consistencia relacional entre los resultados de logro educativo y las condiciones socioeconómicas, ha llevado a replantear las formas de analizar el fenómeno. En otras palabras, si bien se reconoce que las condiciones exógenas al sistema escolar inciden en el desempeño del alumnado, también se hace notar que el cambio educativo debe priorizar el cambio institucional.

Una forma de lograr lo anterior, es a partir de la mejora de los procesos de gestión escolar. En términos generales, esto implica llevar a cabo acciones para el manejo adecuado de los recursos y la optimización de los procesos orientados a la mejora de resultados.

¹ Dos referentes de pruebas comúnmente utilizadas a nivel internacional y nacional para evaluar el logro educativo en México, son los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) y del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA).

La gestión escolar, como práctica, tiene sus raíces en una dinámica económica y política de orden global. Así, se alinea con una visión en la cual, la educación se posiciona como una herramienta estratégica para el desarrollo económico. En palabras de Rico, (2016, p.57) “las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, y tomen decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general”.

La gestión escolar se sustenta en diversos enfoques teóricos, mismos que abordamos más adelante, pero se parte del entendido que toda organización, —ya sea de carácter público o empresarial— cuenta con un conjunto de recursos que les permiten alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos. En el caso de las organizaciones educativas, el objetivo central es el del desarrollo integral del alumno (Martínez Aguirre, 2012). Por ello, la gestión de calidad de los centros escolares es fundamental para una educación que cumpla con el objetivo de potenciar el desarrollo integral de los estudiantes (Villarroel, 2015).

La gestión escolar, como acciones a nivel de los centros escolares, busca dar respuesta a los retos contemporáneos de la educación en el nivel institucional. Entre ellos, se observa la necesidad de fortalecer la credibilidad del sistema educativo, estrechar lazos con la comunidad y elevar la calidad educativa y la competitividad de sus egresados. En un sentido más amplio, la gestión también permite dar seguimiento a los resultados de un sistema educativo y con ello definir políticas para el uso adecuado de los recursos financieros y la promoción de la innovación en lo pedagógico y curricular (García Bejarano, 2012).

En este marco, la Secretaría de Educación Pública reconoce que en México, las escuelas públicas requieren transformar la dinámica de gestión con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo a través de acciones que potencien la eficiencia, la eficacia, la equidad y la pertinencia de la educación (SEP, 2009). Para ello, se reconoce también que la participación de directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo, es fundamental. Al respecto Viera (2007, p. 52) señala:

“La organización y conducción de las instituciones, requiere de un nuevo enfoque desde las prácticas, que permita que el viejo estilo de administrar y controlar, previniendo errores y dirigiendo las instituciones hacia lo que debe ser de acuerdo con los objetivos planteados, dé lugar a la gestión que reconoce a la escuela como una organización que aprende de los errores y es lo suficientemente flexible para adecuar respuestas y nuevos procedimientos, que le permitan de acuerdo con su realidad, enfrentar los nuevos desafíos, acortar la brecha existente entre el sistema educativo y el sistema social”

En esta línea, la presente obra reporta un estudio de caso sobre la gestión escolar del TBC 008 de Palmillas, ubicado en la región del Altiplano tamaulipeco. La selección del caso se derivó de un estudio previo en el que se analizó el comportamiento de indicadores de la prueba PLANEA de los TBC a nivel estatal y por regiones en Tamaulipas. En el estudio referido, se identificó que el TBC en cuestión, obtuvo resultados superiores al resto de los planteles de esta modalidad tanto en Lenguaje y Comunicación, como en Matemáticas.

Más adelante se desglosan algunos datos más precisos que dieron pie a la selección del caso. Por el momento basta con señalar que el TBC de Palmillas concentró el 55% de sus alumnos evaluados en los dos peldaños más altos de PLANEA –niveles III y IV- en Lenguaje y Comunicación. En contraste, la media de alumnos en estos dos niveles en el estado fue de 14%.

Partiendo de esas diferencias en los resultados, y tomando como fundamento los avances en materia de gestión escolar, se plantearon las siguientes interrogantes que guiaron el presente estudio:

1. ¿Cuáles son las características de la gestión escolar del TBC de Palmillas Tamaulipas?
2. ¿Cuáles son los componentes clave que distinguen la gestión escolar del TBC de Palmillas?
3. ¿Cómo se construyeron las características de gestión escolar del TBC de Palmillas?

Los objetivos de esta investigación que se persiguieron son:

1. Identificar características de la gestión escolar del Telebachillerato Comunitario del municipio de Palmillas.
2. Identificar componentes clave de la gestión escolar del TBC de Palmillas.
3. Identificar los antecedentes y momentos clave que permiten la construcción de las condiciones de gestión escolar del TBC

La finalidad del estudio fue generar información que permita identificar y señalar líneas de acción para el mejoramiento de los TBC desde los planteamientos de la gestión escolar.

Esta investigación se justifica dentro del marco de las políticas educativas nacionales que abogan por la autogestión escolar como herramienta para la mejora de la calidad educativa. Si bien la literatura da cuenta de investigaciones sobre la gestión educativa en el estado de Tamaulipas, este trabajo se justifica dada la ausencia de investigación de este tipo en esta modalidad en particular. Esto en razón de que, como describiremos más adelante, las condiciones y características de los TBC difieren sustancialmente de otras modalidades de educación media superior.

Metodológicamente, el estudio se realizó desde un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso. Para el levantamiento de datos y la categorización de los componentes de la gestión escolar, se consideraron cuatro dimensiones identificadas a partir de la revisión de la literatura. A saber: Dimensión administrativa, comunitaria, pedagógica e institucional.

El levantamiento de datos incluye un conjunto de entrevistas y grupos de enfoque realizados al personal del TBC seleccionado, además de entrevistas a miembros de la administración pública en la comunidad, padres de familia y alumnos del plantel educativo. Adicionalmente, se analizaron un conjunto de documentos y evidencias escolares generadas por la institución y sus miembros. La razón por la cual se consideraron a diferentes actores fue la triangulación metodológica con el fin de minimizar sesgos en interpretación de los datos.

A partir del análisis, se identifican dos componentes clave de la gestión escolar que han influido directamente y de manera transversal en las cuatro dimensiones. Estos son: el liderazgo y el trabajo en equipo. Adicionalmente, se identifica que el desempeño del TBC es el resultado de un conjunto de eventos clave de la trayectoria de conformación del TBC

en la que participaron de forma activa agentes externos a la institución. Si bien, al ser un estudio de caso, estos resultados no son necesariamente generalizables, sirven de base para la identificación de líneas de investigación posteriores.

Todo estudio de algún fenómeno social parte necesariamente de un marco interpretativo de sus componentes. En el caso de la gestión escolar, existe una amplia diversidad interpretativa, por lo que conviene emitir algunas reflexiones sobre el tema. En el capítulo segundo, atisbamos algunos elementos que consideramos centrales para dimensionar los alcances de la gestión escolar. Iniciamos con algunos comentarios sobre las implicaciones de la forma de conceptualizar a la educación, en tanto que la interpretación de ésta conlleva la selección de enfoques y unidades de análisis, así como la interpretación de lo que se analiza.

Asimismo, presentamos una sección donde se discuten algunos conceptos relacionados con la gestión escolar. Esbozamos en un siguiente apartado los aportes de las discusiones sobre la gestión escolar, desde los abordajes del estudio de las escuelas como organizaciones. Concluimos con una sección que contextualiza algunas de las acciones de política educativa e investigación sobre la gestión escolar.

El capítulo tercero se dedica a la contextualización del caso del TBC de Palmillas y el abordaje metodológico. En una primera subsección, se describen brevemente algunas características socioeconómicas del municipio y se detallan las características del TBC. En otro apartado, presentamos elementos que justifican la selección de caso y describimos los instrumentos y el proceso de levantamiento y análisis de los datos.

En el capítulo cuarto se exponen los hallazgos de la investigación. En la primera sección se describen las características de gestión escolar en el caso seleccionado de acuerdo a las dimensiones administrativa-institucional, pedagógica y comunitaria. En un segundo apartado, se discuten los elementos centrales que permiten el funcionamiento óptimo de la institución. En particular, nos referimos al liderazgo y el trabajo en equipo. En un tercer apartado se reconstruye la trayectoria de conformación del TBC, misma que ofrece elementos explicativos sobre el desempeño del plantel. Finalmente, se discuten los resultados bajo la luz de los hallazgos empíricos y los planteamientos teóricos sobre la gestión escolar.

En el último capítulo, se da respuesta concisa a las preguntas de investigación que guiaron la investigación. Además, se enuncian algunas recomendaciones generales en torno al tema de la gestión escolar tanto para la modalidad del TBC como para el caso seleccionado. Concluimos abriendo algunas líneas de investigación complementarias

FUNDAMENTOS

2.1. La gestión escolar en contexto

La incursión de la gestión en el terreno educativo se sitúa en un cambio de paradigma ideológico en el que se reconfigura, al menos parcialmente, la noción de *la educación*. Tradicionalmente, una visión ampliamente aceptada sobre la educación, es aquella en la que se entiende como un proceso continuo de transmisión de conocimientos, saberes, valores, costumbres y formas de actuar. A la educación, se le atribuye la posibilidad de proporcionar a los nuevos integrantes de un grupo social los elementos necesarios para comprender los fenómenos sociales. Asimismo, se le atribuye la posibilidad de proveer los elementos necesarios para que los sujetos puedan visualizar proyecciones de sus expectativas futuras (Moya, 2015).

Visto de esta manera, y en una perspectiva amplia, la educación trasciende el quehacer de las instituciones educativas en tanto que los aprendizajes de lo social se llevan a cabo en interacciones que exceden la dimensión escolar o institucional. Si bien esta perspectiva pone en relieve la complejidad de la actividad educativa en su más amplia concepción, para fines prácticos —como por ejemplo el de las formas de operar los procesos de las instituciones educativas— se requiere de aproximaciones que faciliten la toma de decisiones y la acción con el fin de encontrar soluciones a las problemáticas de un sistema educativo en particular.

Es en esta línea que una visión alternativa sobre la educación ha venido tomando mayor fuerza desde el último tercio del siglo pasado. Se trata de una visión en la que la educación se entiende como un componente estratégico para la formación de recursos humanos con las competencias necesarias que permita a los alumnos responder a los requerimientos de una sociedad competitiva y en constante cambio (Moya, 2015). Desde esta mirada, la educación adquiere un rol central en la formación de individuos capaces de responder a las demandas sociales, económicas y productivas.

Esa noción sobre la educación se enmarca dentro de un contexto social, económico, político e ideológico en el que las organizaciones e instituciones educativas (y no educativas) se les demandan incrementar la productividad con el menor desgaste de los recursos con los que se cuenta. Los antecedentes de esta conceptualización se anidan en la

transición de proyectos liberales y positivistas hacia perspectivas de desarrollo y modernización. En este proceso de cambio, se incorporan a la educación componentes de gestión de los recursos con la finalidad de incrementar la rentabilidad, teniendo como base una perspectiva adoptada del campo de los negocios (Pacheco, Ducoing y Navarro, 2010). Moya (2015, p. 12), plantea lo anterior de la siguiente manera:

“Exigencias de eficiencia asociadas al uso de recursos y de eficiencia en el ámbito de sus resultados, constituyen referentes para guiar los procesos en las organizaciones. En el caso de la educación, considerada para los estudiantes como un derecho fundamental, origina la necesidad de instaurar procedimientos formales como condición necesaria para garantizar la confianza de la sociedad hacia las instituciones que la imparte. En este contexto, las entidades educacionales, comprendidas como agrupaciones de personas inspiradas en propósitos comunes relacionados con la formación de los educandos, adhiere a su conducción definiciones acerca de sus normas de convivencia y compromisos, establecidos en su reglamento interno, garante de los deberes y derechos de quienes participan en el colectivo. Una intención en donde el sentido de la actuación no deriva en resultados abstractos, sino que más bien, se reconozca como respuestas efectivas y necesarias a las demandas identificadas.”

En el tránsito de la modernidad a la posmodernidad se establece la pauta para que el discurso de la educación pública incluya conceptos como gestión, calidad, eficacia, eficiencia, procesos e indicadores, entre otros (Villarreal, 2015). En éste contexto, la educación —al igual que otros bienes y servicios públicos— deja de ser de un deber único del Estado gracias a la creciente aceptación de ideales en pro de la apertura de mercados. Con ello, se hace más común la incursión del capital privado en materia educativa (Michael, 2015).

Para el caso de Latinoamérica, este proceso de transición tiene sus bases en los antecedentes históricos. Como señalan Pacheco, Ducoing y Navarro (2010), los establecimientos educativos en Latinoamérica se gestaron en un marco de profundas desigualdades sociales y económicas. Esto generó al mismo tiempo desigualdades en la provisión del servicio derivado de categorías distintivas como las clases sociales, los grupos

étnicos y el lenguaje, entre otras. Con ello, se diversificaron las prácticas educativas y pedagógicas, dando como resultado una notable heterogeneidad.

Adicionalmente, los sistemas educativos latinoamericanos se fundaron sobre esquemas centralizados, piramidales, prescriptivos y de mucho control, mismos que funcionaron sin mayores inconvenientes hasta mediados del siglo pasado porque las demandas para el manejo de los sistemas y las instituciones educativas no requerían ir más allá de cumplir con los componentes administrativos. Los cambios a nivel global eran menos acelerados y las prioridades se centraban en la construcción de infraestructura y ampliar la capacidad de proveer el recurso humano para las escuelas (IPE, 2000).

Dadas las condiciones anteriores, es de esperarse que en el contexto actual los sistemas educativos latinoamericanos presenten deficiencias en sus procesos administrativos y en el logro de sus objetivos. En la generalidad, los sistemas educativos de la región no se perciben como componentes que garantizan el bienestar de los ciudadanos. Las instituciones educativas se consideran poco eficientes y la sociedad demanda acciones articuladas para su correcto funcionamiento. En términos generales, y reforzado por los resultados de pruebas internacionales, se aprecia una desazón por la poca efectividad de la educación en la región. Así, se ha acogido con optimismo la idea de que la prestación del servicio educativo que garantice la calidad, requiere de mecanismos alternativos de planeación, gestión y evaluación.

Otro aspecto que ha influido en la creciente aceptación de adoptar mecanismos de gestión para lo educativo se asocia con la dinámica económica. Así, y de acuerdo con Casassus (2000), en los años cincuenta del siglo pasado se tenía un enfoque de administración enfocado al crecimiento cuantitativo de los sistemas educativos desde una postura normativa. No obstante, la crisis petrolera de los años setenta que repercutió hasta los años ochenta en Latinoamérica tuvo implicaciones importantes para la descentralización de los servicios públicos, incluida la educación. En este sentido, y como lo señala Rico (2016, p.57):

“La gestión en educación esta permeada por factores económicos. Esta entrada de la economía al ámbito educativo, es a raíz de dos razones: la primera, transformaciones socio-económicas que generan nuevas alternativas y enfoques

dentro del campo escolar; la segunda, inmersión de la sociedad de consumo, que, bajo criterios estrictamente neoliberales, ha ocasionado que la educación como bien público sea controlado por la dinámica del mercado. Convirtiéndolo así en un bien que fácilmente se puede comprar y vender, es decir, en un bien de intercambio financiero. En este sentido, la gestión educativa debe estar bajo la tutoría de los cambios y reglas del sistema económico, bien lo afirma la anterior cita, la eficiencia, eficacia, evaluación, productividad y competitividad son los parámetros a seguir cuando se pone en marcha un plan de desarrollo a nivel institucional o un proyecto educativo, deben estar enfocados sobre objetivos que arrojen resultados tangibles, debe gestionarse bajo tendencias administrativas, organizadas y viables para el mercado de la educación”.

En este tenor, y en términos generales, la política educativa desde finales del siglo pasado se ha enmarcado dentro de las transformaciones del Estado (Cassasus, 2000) y de la forma de administrar lo público. Dada esta realidad, conviene esbozar algunos puntos centrales en materia de la administración pública.

Tradicionalmente la administración pública se ha considerado como una de las actividades del Estado cuya función principal es prestar servicios públicos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos (Calindo Camacho, 2000). No obstante, y por lo menos en América Latina, la administración pública presenta poca legitimidad y confianza de la ciudadanía. Además, los modelos administrativos son por lo general autoritarios y piramidales por lo que el descontento social se hace visible cuando los recursos públicos se administran de manera opaca y con poca eficiencia (OCDE, 2013). En este sentido, se ha señalado la necesidad de transitar a una administración pública que promueva la participación democrática de la ciudadanía (Uvalle, 2008)².

Desde esta óptica, se gesta en el último tercio del siglo anterior la denominada Nueva Gerencia Pública (NGP). Algunas de las características de la NGP son que favorece una visión privada de lo público, por lo que se alienta la competencia en la provisión de los

² Uvalle (2008) agrega que en el contexto actual la ciudadanía cuenta con mayores posibilidades acceso a la información, y por lo tanto puede con mayor sustento exigir a los actores encargados de la administración resultados más palpables.

servicios. Además, recurre a componentes cuantitativos para la medición de la calidad en la oferta de los servicios y favorece los procesos de certificación (Guerrero Orozco, 2009).

La NGP también echa mano de dos herramientas conceptuales que dan sustento a sus principios: Gobernabilidad y Gobernanza. Brevemente, y según los pensamientos de Aguilar (2006; 2007; 2010) el primero implica la capacidad o incapacidad que los gobiernos tienen para gobernar según los elementos técnicos y de dirección con los que cuenta el aparato administrativo, aunadas a la legitimidad e integridad moral de quienes gobiernan. Desde esta perspectiva, se asume que los gobernados carecen de la capacidad para tomar decisiones y de participar activamente en los procesos de manejo de los recursos, por lo que el único responsable de la administración es el gobierno con acciones de carácter intervencionista.

Por otro lado, y de manera general, el autor señala que la gobernanza parte del entendido que las condiciones sociales, económicas y políticas de las sociedades actuales han sobrepasado las capacidades de dirección de los gobiernos. Presupone una forma de gobernar en la que se fortalece la intervención de las organizaciones privadas y de la sociedad civil en conjunto con el aparato gubernamental. Así, la gobernanza se opone al protagonismo del gobierno y reconoce la autonomía y la capacidad de las organizaciones civiles para intervenir en la administración anteponiendo el bien público³.

La descentralización, como componente de la NGP, ha jugado un papel importante en la re-construcción de los sistemas educativos en Latinoamérica puesto que da la pauta para que el Estado tome un papel menos intervencionista en la gestión de la educación. Vale señalar que, en el plano político-ideológico, la idea de descentralización no presenta grandes tensiones entre los ideales de la Izquierda y la Derecha porque, por un lado, ofrece a la Izquierda un sentido de mayor autonomía a las escuelas y, por el otro, favorece la reducción de la influencia del Estado para la creación de mercados en la educación (Casassus, 2000).

³ Visto de otra manera, el Estado recurre a la participación civil para instaurar procesos de autorregulación, como resultado de un aparato gubernamental menguado por la acción neoliberal.

El primer país en la región que mostró una alineación a esta dinámica de gestión —ya no de administración de lo educativo— fue Chile, cuando a mediados de los setenta presenció una privatización de la educación pública (Guerrero Orozco, 2009). Del mismo modo, mientras que en los ochenta la mayor parte de los sistemas educativos de la región eran centralizados, para inicios de los noventa se presenciaron demandas de democratización de la educación, mismas que generaron cambios profundos en la política educativa, siendo uno de ellos el transitar a un enfoque en la gestión (Cassasus, 2000).

Todo lo anterior da como resultado que el tránsito hacia esquemas de gestión alternativos alejados de la administración tradicional que permitan a las instituciones educativas responder a los requerimientos actuales, se considere impostergable. La gestión se posiciona como un elemento central porque es a través de ella que se pueden establecer vínculos entre la administración escolar con lo pedagógico y lo social. Además, se considera que la gestión educativa permite establecer criterios para el manejo de los recursos disponibles y la evaluación de los procesos por medio de unidades medibles. Pese a algunos cuestionamientos de esta dinámica⁴, en la generalidad se ha acogido con optimismo la idea que la prestación del servicio educativo requiere de mecanismos alternativos de planeación, gestión y evaluación para garantizar la calidad.

2.2. Del concepto de gestión escolar

Los estudiosos del tema coinciden en que es difícil llegar a una única interpretación del concepto de gestión escolar. No obstante, y en términos generales, la revisión de la literatura da cuenta de un cambio en la interpretación de dicho concepto, que va de una noción asociada con las capacidades técnicas de la administración contable, hacia una

⁴ Casasus (2000) señala ocho aspectos problemáticos de la gestión educativa en Latinoamérica. Entre ellos, menciona la falta de acuerdos para definir el producto final de las organizaciones educativas. Según el autor, mientras que en la manufactura se cuenta con una materia prima que al someterse a un proceso de producción genera un producto, en la educación el considerar a los alumnos como materia prima representa desafíos enormes para definir las características del producto/alumno, además de que un alumno no puede considerarse equiparable a un bien de otro tipo. Adicionalmente, aunque no se reconoce de manera explícita que las políticas educativas persiguen un fin económico, la incursión de conceptos procedentes de la economía como eficacia, eficiencia, productividad y competitividad dan cuenta de una nueva ideología de la educación en donde el interés de la política pública se centra en el cumplimiento de los estándares.

visión más amplia asociada con la dinámica organizacional interna y su función social en articulación con el entorno.

En el plano disciplinar, la gestión escolar tiene sus antecedentes en el área de la administración, pero actualmente se nutre de diversos aportes teóricos y disciplinares. Los antecedentes de la gestión escolar se pueden situar en los planteamientos de teóricos de la administración, mismos que se remontan a finales del siglo XIX. Las primeras aproximaciones respondían a las necesidades de sistematizar y definir las funciones de los miembros de una organización para incrementar la productividad dentro de las exigencias de la revolución industrial. Posteriormente, se agregaron otros enfoques y elementos teóricos complementarios tales como la visión humanista, la teoría de sistemas, y más recientemente lo que se conoce como gestión estratégica (Sandoval, 2015)⁵.

La gestión, como concepto tomado de la administración, se puede entender como aquel conjunto de servicios que ofrece una organización para alcanzar los fines establecidos. En este sentido, se entiende que el componente humano es especialmente relevante para las organizaciones cuyos servicios son principalmente el resultado de la actividad humana. Visto de esta manera, en el caso de las organizaciones donde las tecnologías pueden sustituir a la labor humana, la gestión depende en menor medida de los sujetos (Botero Chica, 2009).

Conceptualmente, la gestión no es lo mismo que la administración, pero ambos son conceptos indisolubles. La gestión constituye un todo en donde se ejecutan acciones y se hace uso de los recursos técnicos, financieros y humanos para alcanzar los objetivos. La administración es un componente de la gestión en tanto que se acota al manejo de los recursos. La administración es esencial para la gestión, pero no es el fin sino un medio (Botero Chica, 2009).

⁵ Al respecto, para Cassasus (2000), el interés de movilización de las personas para alcanzar metas y objetivos predeterminados puede rastrearse incluso a los planteamientos de la antigüedad con Platón y Aristóteles. La gestión como movilización tendría entonces dos versiones contrapuestas. Mientras que para Platón la movilización era resultado de la acción autoritaria, para Aristóteles la movilización era un acto democrático. No obstante, solo se puede hablar propiamente de gestión a partir de la segunda mitad del siglo XX.



Fotografía 1. Maqueta elaborada por alumnos del TBC 008 de Palmillas.

Al respecto, la gestión educativa no es lo mismo que la administración educativa. Para Martínez Aguirre (2012), la administración educativa se encuentra dentro de la gestión educativa como una dimensión con sus propios componentes. Para Casassus (2000), la administración connota en el fondo el ejercicio de planificación y administración de manera vertical y autoritaria propia de sistemas educativos centralizados. Por su parte, la gestión se inserta en el marco de la descentralización de la educación e implica ir más allá de la ejecución de ordenamientos y permite a los actores involucrarse en la toma de decisiones y la acción.

La gestión también difiere de la planeación, pero ambas forman parte de un todo. En última instancia son, la gestión, la administración y la planeación, los elementos que permiten articular la acción entre los diferentes planos educativos, así como el contenido educativo (Pacheco, Ducoing y Navarro, 2010). Según el Ministerio de Educación de la República de Colombia (2011), la gestión se entiende como el proceso en el cual interactúa la planeación, la ejecución y la evaluación de las actividades encaminadas a los objetivos.

Dado lo anterior, se entiende que la gestión opera en una dimensión distinta a la de la administración y la planeación, pero que en conjunto se articulan para dar sentido a una actividad organizacional. Esto implica que el foco de atención de la gestión, la administración y la planeación pueden traslaparse, pero la finalidad es diferenciada.

La administración educativa tiene como función la de planificar, diseñar e implementar acciones eficientes y eficaces para que el proceso de enseñanza-aprendizaje proporcione las herramientas al alumnado para que responda a las necesidades de la sociedad. Si bien las organizaciones educativas no persiguen fines de ganancia económica como la empresa –a menos que sean de carácter privado-, si persiguen ofrecer un servicio que satisface una necesidad social en términos de la generación de conocimiento, desarrollo tecnológico, investigación y la trasmisión cultural o ideológica (Martínez Aguirre, 2012).

La gestión escolar difiere de gestión educativa. Según Villarreal (2015), cuando el foco de la gestión se sitúa en un establecimiento específico, se trata de gestión escolar. Por otro lado, cuando la gestión se asocia con la toma de decisiones de política educativa que inciden en el sistema educativo en su conjunto, se trata de gestión educativa.

En palabras de Botero Chica (2009, p.2) “la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. En su pensamiento, la gestión educativa interviene en el ciclo que comprende las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control. No obstante, “no hay una teoría única y suficientemente abarcadora en gestión educativa” (Villarreal, 2015, p. 55).

Para Rico (2016, p. 57) por ejemplo, “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan”.

La gestión escolar también dista de lo que Pacheco, Ducoing y Navarro (2010) llaman gestión administrativa y gestión pedagógica. Desde sus reflexiones, el avance en materia de procesos administrativos ha permitido diseñar herramientas y técnicas para el manejo de los recursos en los establecimientos educativos, pero esto no necesariamente implica un avance

paralelo en materia de la administración de lo pedagógico. Así, los autores apuntan que la gestión pedagógica se entiende como “estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes” (Pacheco, Ducoing y Navarro, 2010, p. 1).

García Bejarano (2012) identifica otras categorías conceptuales asociadas con la gestión de lo educativo. En su planteamiento, la gestión educativa se distingue de la gestión académica y la gestión curricular en tanto que la primera se refiere a los mecanismos para armonizar los componentes estructurales, las estrategias, los sistemas, los recursos humanos y los objetivos de una organización para producir y utilizar el conocimiento y el aprendizaje. La gestión académica, por su parte, la considera como un componente de la gestión escolar y se refiere a las acciones que fortalecen los proyectos educativos de las instituciones por lo que se constituye como un componente clave para la formación de los alumnos. Finalmente, la gestión curricular trata, como el nombre lo indica el diseño, desarrollo y monitoreo articulado del currículo escrito de una institución educativa.

Para el IIPE (2000) existe una distinción entre lo que denominan administración escolar tradicional y gestión educativa estratégica. La tabla 1 hace notar las diferencias.

Las actividades de la gestión estratégica pueden englobarse en tres componentes inseparables y recíprocamente dependientes. Se trata de un pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional. En cuanto al primer componente, se comienza con la reflexión y la observación para la comprensión de lo que se quiere alcanzar.

Tabla 1. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar tradicional y el de gestión educativa estratégica

| Administración escolar tradicional | Gestión educativa estratégica |
|--|--|
| Baja presencia de lo pedagógico | Centralidad de lo pedagógico |
| Énfasis en normas y rutinas | Habilidades para tratar con lo complejo |
| Trabajos aislados y fragmentados | Trabajo en equipo |
| Estructuras cerradas a la innovación | Apertura al aprendizaje y a la innovación |
| Autoridad impersonal y fiscalizadora | Asesoramiento y orientación profesional |
| Estructuras desacopladas | Culturas educacionales cohesionadas por una visión y la misión |
| Observaciones simplificadas y esquemáticas | Intervenciones sistémicas y estratégicas |

Fuente. IIPE (2000).

Es en este proceso que se llega a la construcción de una visión de metas y objetivos en consenso. El liderazgo pedagógico, por su parte, presupone abandonar formas de liderazgo bajo esquemas burocráticos y favorecer aquellas prácticas que dinamicen a las organizaciones educativas poniendo al centro la misión pedagógica. Se trata, entonces, de un liderazgo que motiva, inspira, orienta y regula los procesos de delegación, negociación y formación del personal involucrado en la labor educativa. El aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad que adquieren los miembros de la organización para adquirir, compartir y desarrollar nuevas competencias (IIPE, 2000).

Para la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2009, p. 6), “la gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado”. Según la propia institución, la gestión se puede abordar desde cuatro niveles de acuerdo al quehacer de la educación. En palabras textuales, las dimensiones y definiciones son las siguientes:

Gestión educativa: se establece como la política de gestión desde el sistema para el sistema y marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currícula, programas de apoyo y otras acciones que aterrizan como último usuario en la escuela, contiene, por lo tanto, a las tres dimensiones restantes pues juntas forman parte del sistema educativo.

Gestión Institucional: se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

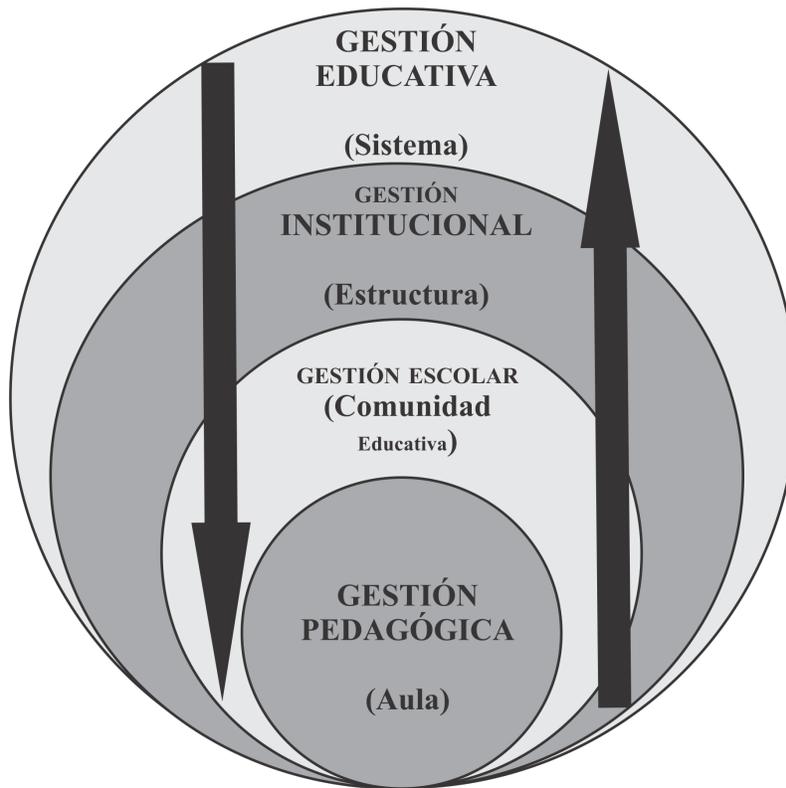
Gestión escolar: el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Gestión pedagógica: las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume la currícula y la traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus alumnos (SEP, 2009, pp. 7-8).

Fotografía 2. Recursos pedagógicos visuales de apoyo elaborados por el alumnado.



Figura 1. Gestión educativa y sus relaciones



Fuente. SEP (2009, p. 9).

En virtud de la discusión anterior, y para acotar conceptualmente el objeto de análisis de esta investigación, entendemos a la gestión escolar como un proceso que trasciende lo administrativo (Tedesco, 1999), se sitúa en un ambiente social (Pozner, 1998) e implica la toma de decisiones y la ejecución de acciones articuladas que orientan la actividad pedagógica en favor de la comunidad escolar y su entorno (SEP, 2000). La gestión escolar interviene en las fases de planeación, organización, ejecución y control del quehacer educativo (Botero Chica, 2009) y se sitúa en una institución educativa específica (Villaruel, 2015).

Además, concordamos con Moeller-Porraz, y Navarro-Téllez (2014) en tanto que consideramos que la gestión escolar trasciende la forma de planeación tradicional y normativa, en donde las acciones se programan de manera similar al ciclo escolar anterior para después dejar la planeación en los archiveros y continuar con prácticas rutinarias. Los

proyectos de gestión escolar implican hacer ajustes o corregir aspectos deficientes en los procesos de la organización escolar que obstruyen el logro de las metas y objetivos. Dentro de los aspectos que pueden considerarse en la gestión escolar se incluye el manejo de los bienes como el equipo o espacios físicos, los trámites y servicios, la normatividad y las políticas internas de la organización.

Finalmente, señalamos que el aprendizaje se da principalmente en la interacción entre los profesores y los alumnos dentro del aula. No obstante, el aprendizaje se corresponde —al menos en teoría— con el entorno más amplio que incluye misión institucional y las políticas educativas de orden mayor. En este sentido, la gestión escolar busca en primera instancia la mejora de la calidad del servicio que ofrece la organización en particular, pero no necesariamente se deslinda de los aspectos contextuales a nivel micro y macro, tales como los procesos de enseñanza —que pueden incluirse dentro de la gestión pedagógica— y las políticas educativas —que pueden ser parte de la gestión educativa—.

2.3. Aproximaciones para el estudio de las organizaciones educativas

Uno de los temas que han sido tratados con respecto a la gestión escolar, concierne a la forma de entender y dimensionar las organizaciones educativas. Si bien, el estudio de éstas se fundamenta principalmente en la teoría de las organizaciones (Villaruel, 2015), en la literatura se cuenta con diversos modelos, enfoques y perspectivas teóricas para el estudio de la gestión escolar, que parten de formas particulares de entender a las organizaciones educativas.

Tomando los aportes de la teoría organizacional, Chiavenato (2004, p. 2) hace notar que “las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, sino que forman parte de un universo más amplio. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo”.

En su pensamiento, el comportamiento de las organizaciones se moldea a partir de aspectos visibles e invisibles. Algunos aspectos visibles incluyen los objetivos, las políticas y procedimientos de la organización, así como la estructura y la autoridad formal. Entre los factores no visibles se encuentran las percepciones y actitudes de los miembros, las normas

no formales de interacción y los conflictos interpersonales y grupales. Por ello, se presume que ninguna organización es igual a otra (Chiavenato, 2004).

El estudio del comportamiento de las organizaciones se puede abordar desde tres dimensiones diferenciadas. En un nivel micro, se interesa por los individuos, en un nivel medio, por los grupos, y en un nivel macro, por la organización en su conjunto. Algunas de las variables que se abordan en cada dimensión incluyen aspectos como la motivación y satisfacción laboral para el caso de los individuos, la dinámica grupal e intergrupal para la dimensión de los grupos, y el diseño y los procesos de trabajo para el nivel organizacional (Chiavenato, 2004).

Ya en el terreno de las organizaciones educativas, para autores como Pacheco, Ducoing y Navarro (2010), se pueden identificar al menos dos grandes bloques sobre el estudio de las organizaciones educativas. El primero, es aquel que parte de la sociología de la organización. En términos generales, desde este enfoque se parte del supuesto que las organizaciones educativas se sujetan a un dominio hegemónico corporativista que determina la actividad organizacional⁶. Una representación de este enfoque es el análisis de los organismos educativos desde una mirada empresarial. Desde esta visión, se pone al centro del análisis de la organización educativa su eficiencia y eficacia por lo que las unidades de análisis incluyen los fines, objetivos, funciones, liderazgo, motivación, manejo de conflicto, tecnología, estructura funcional, vinculación con los mercados de insumos y productos, entre otros. Aquí, el análisis persigue un fin prescriptivo de recomendaciones para potenciar la productividad del servicio que ofrece la organización educativa.

Según los autores, en esta línea también se agrupan aproximaciones para el estudio de la realidad organizacional que consideran (a) el análisis de la estructura formal y (b) la subestructura organizacional. En el primer caso, las organizaciones se entienden como entes impuestos y convencionalmente aceptados, por lo que con frecuencia su interrelación con otras esferas del aparato social, no constituyen un elemento central en el análisis. El interés se enfoca en la correspondencia del modelo organizacional y la tendencia ideológica

⁶ Para los autores, este enfoque desatiende las contradicciones y resistencias al interior de la organización dado que desconocen las luchas de poder, los procesos de negociación y el rol de los sujetos como actores sociales dentro de la organización.

y tecnológica; el rol de la organización y su estructura orgánica, y la vinculación entre la organización con agentes e instituciones ajenas al sistema interno. El segundo caso, el de la subestructura organizacional, advierte a la organización como un ente relacionado de maneras complejas con la dinámica social más amplia. Se asume que existen elementos no formalmente regulados que pueden amenazar la hegemonía al interior de las organizaciones y generar rupturas y tensiones en la organización, en tanto que las luchas de poder se hacen presentes.

Por otro lado, el segundo gran bloque para el estudio de las organizaciones educativas se sustenta en el campo de la sociología de las burocracias, siendo Weber uno de los principales expositores. Aquí, se entiende a la burocracia como el mecanismo que permite el estado de derecho a través de la legitimación del ejercicio del poder sobre el dominado a partir de la obediencia. Para que la burocracia opere en las sociedades modernas, se requiere un conjunto de condiciones. Entre ellas, el reconocimiento explícito de un orden jerárquico y una normativa de control de las funciones que deben ser acatadas según los roles que se ocupen en la estructura de poder. En este sentido, el poder que ostentan los sujetos se ve limitado en tanto que un subordinado puede, en caso de sentir agravio, recurrir a una instancia de orden jerárquico superior. En el caso de las organizaciones de educación, la burocracia permite el funcionamiento de la organización a través de trámites administrativos que, en general, erosionan el interés de los sujetos por involucrarse en proyectos de carácter pedagógico (Pacheco, Ducoing y Navarro, 2010).

Villarroel (2015), por su parte, identifica seis modelos interpretativos de la organización escolar. Cada uno de ellos se centra en algunos elementos con mayor profundidad que otros y tienen sus fundamentos en postulados teóricos elaborados por pensadores destacados. Así, para el autor, las organizaciones educativas pueden verse como un organismo que tiene como finalidad la producción de capital humano. Aquí, se presta mayor importancia a los componentes de eficacia y eficiencia. El modelo humanista, por su parte, y como su nombre sugiere, se fundamenta en el factor humano de las organizaciones. Los temas de interés son principalmente el de liderazgo, la motivación, y aquellas formas de organización no formales. Un tercer modelo explicativo de la dinámica organizacional de las instituciones educativas es el burocrático. Uno de los focos de interés desde esta

perspectiva es la forma en la que las organizaciones educativas operan según el complejo sistema de regulaciones formales convencionalmente aceptadas.

El modelo político, según el autor, se sustenta en las teorías educativas donde la libertad y el poder juegan un papel central en las formas y dinámicas de interacción de las organizaciones educativas. Por otro lado, las organizaciones educativas también pueden abordarse desde enfoques culturales. Aquí, se pueden entender a las organizaciones educativas como espacios trasmisores de cultura, como instancias reproductoras de la cultura dominante o como espacios de acción cultural para la liberación del oprimido. Finalmente, una visión sistémica de las organizaciones educativas resalta la interconexión entre los componentes de una organización vista como un complejo sistema (Villarroel, 2015).

Finalmente, Botero Chica (2009), por su parte, sugiere que la gestión educativa se puede enmarcar dentro de tres escuelas de la administración: la escuela clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento.

Dado que la gestión escolar se centra en el nivel de una escuela, se hace imprescindible esquematizar las dimensiones de una organización educativa en tanto que estas presentan diferentes componentes articulados que permiten su funcionalidad. Sin embargo, y derivado de la diversidad interpretativa antes mencionada, es posible identificar una serie de propuestas para el tratamiento de la gestión escolar.

Para Díez (2009) el funcionamiento de las escuelas se determina por las metas u objetivos que pretende la organización, puesto que dan sentido al actuar de los miembros de la organización. Adicionalmente, las escuelas operan según su estructura. Esto es, el funcionamiento de las escuelas se determina según los roles y tareas que los miembros adquieren según su posición en la estructura jerárquica de la organización. Finalmente, las relaciones que mantienen los integrantes de la organización educativa también influyen en el comportamiento y funcionamiento de la organización educativa en su conjunto.

Por su parte, y en dos momentos temporales, Álvarez Núñez (2003 y 2010) articula una propuesta donde señala que las escuelas se caracterizan por una serie de elementos distintivos. De manera general, indica que las escuelas son sistemas abiertos influenciados

por las condiciones externas, pero con una cultura propia. En las escuelas se representan y reproducen estructuras y luchas de poder dado que convergen de manera forzosa usuarios y miembros de la organización cuyas metas no son compartidas en su totalidad. Así, para el autor, la escuela como organización se caracteriza por lo siguiente:

- a) Reclutamiento forzoso de su clientela;
- b) Ser un sistema débilmente articulado;
- c) Insuficiente grado de autonomía;
- d) Bajo nivel de racionalidad;
- e) Metas diversas, ambiguas y no compartidas;
- f) Intervención y tecnología de naturaleza problemática;
- g) Tendencia a presentar resistencia al cambio;
- h) Abiertas a las influencias sociales e ideológicas del entorno;
- i) Que constituyen sistemas políticos formados por colectivos con intereses y metas diferentes;
- j) Con una jerarquía donde coexisten líneas de poder claras y ambiguas;
- k) Que poseen una cultura propia diferenciada;
- l) Con una estructura y procesos que desarrollan un papel más simbólico que instrumental;
- m) Con mecanismos de control y evaluación de su funcionamiento débiles;
- n) Ambivalentes y contradictorias.

Desde una visión integral y amplia, Pacheco, Ducoing y Navarro (2010), por ejemplo, sugieren que la gestión debe considerar diversos planos de análisis. Estos incluyen:

- La estructura económico-social existente: la composición social; las estructuras y la distribución de poder; los modelos de organización social; los valores culturales, y los cambios, transformaciones y modificaciones de la estructura económico-social en general.

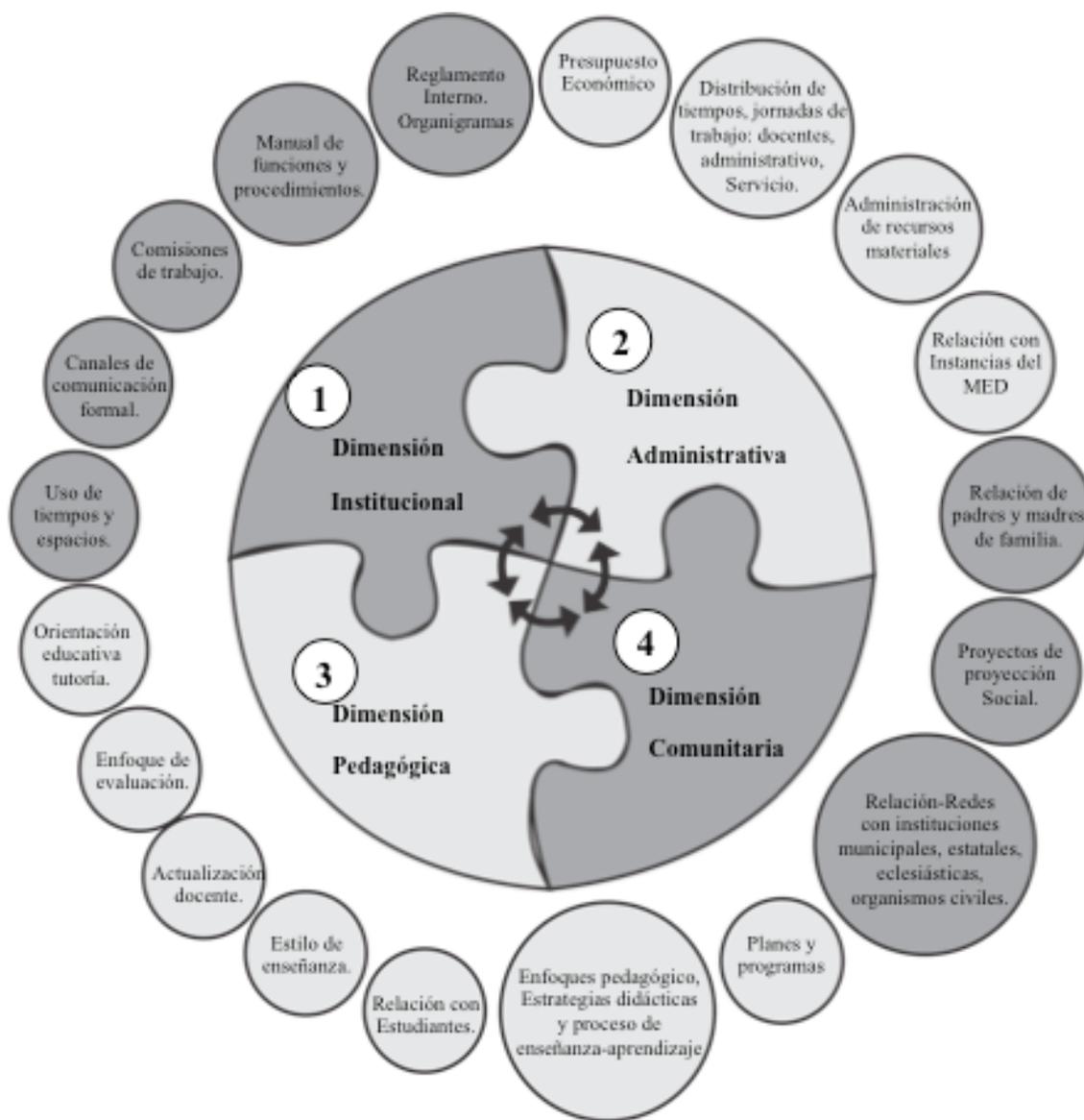
- Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social: el origen y las características del proceso de institucionalización social; los ámbitos de la vida social sujetos a procesos de institucionalización, en especial el educativo; la estructura institucional predominante; los procesos de legitimación institucional; los preceptos normativos formales, y la diversidad de pautas de acción social institucionalmente reconocidas.
- Los modelos de organización existentes: el modelo hegemónico; otros modelos existentes; los sistemas de organización institucional y los preceptos normativos que los sustentan; las funciones, los papeles y los roles; los sistemas de relación social predominantes; los valores culturales subyacentes; los mecanismos de interacción social, y los objetos de intercambio.
- Los procesos de relación interpersonal: los sectores sociales involucrados; los sectores propios de la organización institucional; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal al interior de cada sector de la organización, y los valores e intereses prevalecientes en tales procesos de interacción.
- La participación individual: la práctica grupal; el trabajo individualizado; los objetos de competencia; los mecanismos de competencia; la concepción que se tiene de los procesos sociales e institucionales, y la connotación cultural de la actividad en el contexto social e institucional

Por otro lado, Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992), proponen cuatro dimensiones de las organizaciones educativas. A saber: la dimensión organizacional, la dimensión administrativa, la dimensión pedagógico-didáctica y la dimensión comunitaria. La primera hace alusión a los componentes formales inherentes a la distribución división de tareas, la asignación de roles y funciones de acuerdo al organigrama, así como al uso del tiempo. En la segunda dimensión, se consideran los procesos propiamente administrativos en los rubros de los recursos humanos y financieros. La tercera dimensión se focaliza de manera puntual en la gestión de los vínculos entre actores que participan en la construcción del conocimiento, así como en los recursos didácticos que potencian el aprendizaje.

Finalmente, la dimensión comunitaria implica las acciones encaminadas al involucramiento de diferentes actores, incluyendo a representantes del medio donde se ubica la institución en la toma de decisiones.

Siguiendo los pensamientos de estos autores, la UNESCO (2011) a través del Ministerio de Educación en Perú sistematiza los componentes de cada sección de la siguiente manera:

Figura 2. Dimensiones de las organizaciones educativas



Fuente. UNESCO, (2011).

Una caracterización alternativa de la gestión educativa se constituye de seis dimensiones, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 2. Dimensiones y componentes de la gestión educativa

| Dimensión | Componentes |
|----------------------------------|---|
| Pedagógica curricular | Prácticas de enseñanza y de aprendizaje, contenidos curriculares, selección de textos, prácticas de evaluación y prácticas docentes |
| Administrativa financiera | Distribución del tiempo y del espacio en la institución, administración de los recursos humanos, materiales y financieros |
| Organizativa operacional | Relaciones entre equipos de docentes, directivos, departamentos académicos y administrativos. |
| Comunitaria | Relaciones con los padres de familia y tutores y las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales, de comunicación |
| Convivencial | Las relaciones de convivencia al interior del colegio: relaciones entre pares, relaciones jerárquicas |
| Sistémica | Relaciones que el colegio establece con el sistema educativo nacional, estatal, instancias educativas supranacionales y otras organizaciones educativas de su mismo nivel |

Fuente. Martínez Aguirre (2012).

A partir de lo anterior, destacamos que las organizaciones educativas presentan dinámicas diferenciadas en virtud de que sus componentes y elementos son diferentes para cada caso. En este sentido, se plantea que, si bien es posible esbozar algunos lineamientos generales para los procesos de gestión, es requisito prestar atención a las características particulares de la organización.

Adicionalmente, hacemos notar que los abordajes para el análisis de las organizaciones educativas pueden centrarse en elementos puntuales tales como el componente cultural, el político o el estructural, entre otros. Del mismo modo, las dimensiones en las que se

categorizan los componentes de una organización educativa pueden ser diferenciadas según los objetivos que se persiguen con la investigación.

Por otro lado, cada uno de los enfoques y sus fundamentos teóricos contribuyen a la comprensión del funcionamiento de la organización educativa desde una mirada particular, pero esto también presupone desatender otras esferas. En este sentido, se debe tener presente que la forma de abordar el estudio de las organizaciones educativas desde un enfoque particular repercute en las limitaciones y alcances de cada estudio.

2.5. La gestión Escolar: acciones de política educativa e investigación

Los antecedentes de la Gestión Educativa, como acciones de política pública, se remontan a la década de los sesentas del siglo pasado en Estados Unidos de Norte América, y los años setentas en el Reino Unido. Posteriormente, ésta tomó mayor presencia durante la década de los ochenta en América Latina (Casassus, 2000). En aquél periodo, se establecieron políticas educativas orientadas a la formación de personal a ocupar cargos directivos en las instituciones educativas en países como Francia, Inglaterra y Suecia. Desde entonces, en aquellas naciones la selección del personal directivo se somete a un concurso donde los aspirantes demuestran sus habilidades de gestión y liderazgo para estos cargos. De manera similar, en España se hace obligatoria la formación para la gestión de quienes ocupan cargos directivos (Álvarez García y Casas Haro, 2008).

En Latinoamérica, las acciones también se han hecho visibles. Desde 2011, en Colombia se ha puesto en marcha el Programa de Transformación de la Calidad Educativa (PTCE) como una estrategia nacional para lograr elevar la calidad de la educación ante los desafíos de la globalización. Para ello, la estrategia nacional incluye como uno de sus componentes el de la gestión escolar, mismo que contempla los aspectos de planeación, funcionamiento institucional, evaluación y sostenimiento.

En Perú se puso en marcha desde 2011 un programa de desarrollo de las competencias de gestión para directores de instituciones educativas a través de la UNESCO, y por medio del ministerio de educación de ese país (UNESCO, 2011). En este mismo país, se llevó a cabo un estudio a cargo de Wöbke (2017) para identificar casos de éxito. El resultado fue un compilado con tres casos que demuestran la relevancia de implementar programas de

gestión educativa desde lo local. El reporte titulado “Contribuyendo a la Mejora de la educación desde la gestión Municipal: Experiencias exitosas de gestión educativa local”, señala lo siguiente:

En el municipio de la Ventanilla, se desarrolló e implementó el Programa Escuelas Felices Integrales, cuyo fin era el de optimizar la gestión escolar a nivel local. El programa se sustentó en un modelo que incluyó cinco componentes: Aprendizajes de calidad; Participación; Salud Nutrición y buen trato; Gestión eficiente, e Infraestructura y equipamiento amigable y seguro. Según el reporte, se realizaron acciones en cada uno de los componentes con la participación de la comunidad y actores clave. El proyecto tuvo impacto significativo en rubros como el logro educativo y recibió el premio “Buenas prácticas en Gestión Pública en 2013” (Wöbke, 2017).

En el municipio de la Matanza, se puso en marcha el denominado “Proyecto Educativo Local”. Entre sus características destaca que el financiamiento fue asignado directamente por el municipio de partidas aduanales, y se buscó financiamiento por medio de convenios con particulares y la intervención internacional. Los resultados más visibles se ubican en materia del logro educativo que muestra mejoras sustanciales (Wöbke, 2017).

En el poblado de Ramoscucho, ubicado en la Provincia de Celendín, se reporta otro ejemplo de buenas prácticas de gestión escolar. A diferencia de los casos anteriores, esta iniciativa fue impulsada por una Red Educativa conformada por profesores de la región. El proyecto se denominó Educar para un Desarrollo Local Sostenible. Con una trayectoria de más de 15 años de haber iniciado el proyecto, el reporte indica mejoras significativas en la calidad de vida de los habitantes. Entre los resultados más destacados, se observa una transición hacia una comunidad sustentable puesto que el programa, además de atender las cuestiones pedagógicas, ha focalizado la necesidad de llevar a cabo acciones locales en beneficio del medio ambiente (Wöbke, 2017).

A escala nacional, el Instituto Politécnico fue pionero en ofrecer programas de formación para personal directivo de instituciones educativas desde mediados de la década de los noventa. Aunado a ello, la Secretaría de Educación Pública ha ofertado programas como los Cursos Nacionales para Directivos de Educación Primaria y Secundaria.

Adicionalmente, la Universidad Pedagógica Nacional ofrece también posgrados en el ramo. Otras Instituciones de Educación Superior (IES) han celebrado convenios para el fortalecimiento de la gestión escolar con la SEP (Álvarez García y Casas Haro, 2008).

Acciones adicionales en materia de gestión en el ámbito educativo a nivel nacional incluyen tres programas sectoriales implementados entre 1994 y 2011 (Álvarez García, Topete Barrera y Abundes Pérez, 2011). Destacan la implementación del Programa de Escuelas de Calidad (PEC) en el ciclo escolar 2001-2002, y la creación de la Dirección General para el Desarrollo de la Gestión e Innovación en la Subsecretaría de Educación Básica, como acciones clave en la promoción de la gestión escolar.

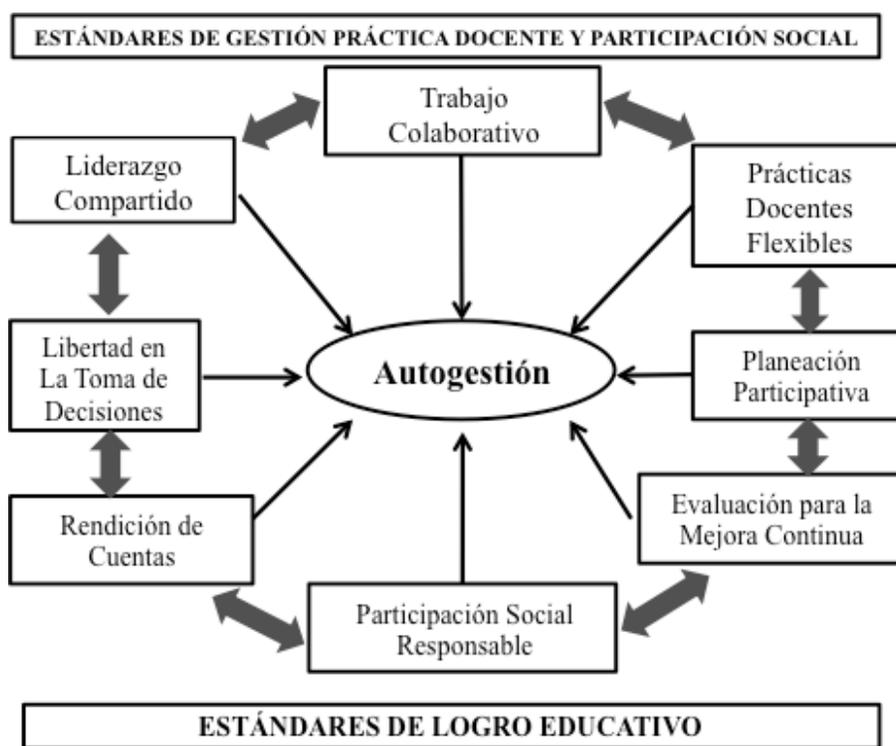
En términos generales, el PEC promueve un modelo de autogestión cuyos componentes centrales incluyen un liderazgo compartido, el trabajo en equipo, la participación social responsable y la implementación de prácticas docentes flexibles que respondan a las necesidades del alumnado. Asimismo, el modelo del PEC también apuesta por una planeación participativa en la que se incluyan las perspectivas de los diferentes actores; la incursión de prácticas innovadoras en los procesos educativos, ya echar mano de la evaluación como un mecanismo para la mejora educativa (SEP, 2009).

Tomando como antecedentes los avances del PEC, el Plan Sectorial de Educación 2006-2012 incluye el Modelo de Gestión Educativa Estratégica como paradigma predilecto para orientar la actividad de gestión educativa en el Sistema Educativo Nacional⁷. En este sentido, se mantiene que para que la gestión sea estratégica se debe contar con las siguientes características: a) centralidad en lo pedagógico; b) reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización; c) trabajo en equipo; d) apertura al aprendizaje; e) asesoramiento y orientación para la profesionalización; f) culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, y g) una intervención sistémica y estratégica.

⁷ El modelo de SEP retoma prácticamente el modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por el IIPES (2000) salvo algunos cambios en los incisos b) y f). En la propuesta del IIPES (2000), el inciso b) se lee “Habilidades para tratar con lo complejo”, mientras que el f) se establece como “Culturas educacionales cohesionadas por una visión y la misión.”

El modelo de GEE⁸ implica transitar de un enfoque burocrático a uno estratégico sistémico. Para ello, se consideran ocho componentes interrelacionados que son: Liderazgo directivo efectivo, Trabajo colaborativo, Practicas docentes reflexivas, Planeación participativa, Evaluación para la mejora continua, Participación social responsable, Rendición de cuentas y libertad en la toma de decisiones. Además, el modelo incluye una serie de estándares de Gestión, Práctica docente y Participación social en la escuela, así como estándares del logro educativo. Estos estándares, según señala la SEP (2009), pueden desagregarse en aspectos específicos como indicadores para la evaluación. Lo anterior se representa de la siguiente manera:

Figura 3. Componentes del modelo de GEE



Fuente. SEP, (2009, p. 28).

⁸ “El modelo no es cerrado, al contrario, es un modelo abierto y flexible que puede ser considerado para establecer procesos de implantación de sistemas de calidad total; si la escuela así lo considera, sus estándares pueden ser desglosados en indicadores para el cumplimiento de metas, y los componentes son la base para establecer procesos que los acompañan, y que una vez documentados, formen el sistema de calidad” (SEP, 2009, p. 31).

Más recientemente, en el marco de las políticas educativas a nivel nacional se hace notar el interés del gobierno mexicano en promover la autonomía en la gestión de las escuelas. La reforma educativa impulsada por el gobierno federal, señala la necesidad de involucrar a padres de familia, alumnos y maestros en la resolución de los retos particulares para cada plantel educativo bajo la dirección y liderazgo del director (Luna Gómez, 2016).

Debe señalarse que, con todo y las diversas acciones en pro de la gestión escolar implementadas en el contexto mexicano, en el caso particular de la EMS, el problema es más sentido porque el incremento constante y abrupto de la matrícula en este nivel experimentado desde la década de los sesenta- orilló a la contratación de profesores y directivos con poca experiencia, tanto en la práctica pedagógica como en lo relacionado con los procesos de gestión (Weiss, 1991). En este sentido, los desafíos son mayores para el subsistema.

En cuanto a la investigación sobre el tema de la gestión, los hallazgos obtenidos son más o menos constantes. En términos generales, la evidencia señala que la apropiada gestión optimiza el funcionamiento organizacional y con ello los resultados. Por ejemplo, en un estudio denominado “Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica” a cargo de Álvarez García y Casas Haro (2008), se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística de 110 directivos de centros de educación básica dentro del estado de México y la CDMX. Se identificó que la mayor parte de los participantes ingresaban a los cargos directivos sin formación previa en gestión. Adicionalmente, los participantes señalaron que los cursos que reciben son de temas generales no asociados con su labor directiva. Los encuestados mencionaron tener excesiva carga laboral en lo administrativo, por lo que los elementos técnico-pedagógicos son poco atendidos.

En el estado de Tamaulipas, Navarro Leal y Lladó Lárraga (2014), realizaron un análisis sobre la gestión escolar cuyo propósito era el de identificar los factores que inciden en el rendimiento académico visto desde las prácticas de gestión escolar. La investigación se realizó en Ciudad Victoria, la capital del estado, e incluyó a seis planteles del nivel básico – cuatro primarias y dos secundarias — cuyos resultados se encontrarán en tres casos por sobre la media y tres por debajo de la media nacional en la prueba ENLACE. Metodológicamente, se recurrió a la técnica Delfos como un primer acercamiento

exploratorio que permitió definir las categorías de análisis y guías de indagación. Además, se aplicó una encuesta y una serie de entrevistas.

Derivado del estudio en cuestión, algunos de los resultados destacados sugieren que la dimensión de liderazgo requiere orientarse hacia una tarea participativa que recoja las opiniones de los actores involucrados y que deje atrás modalidades de ejercicio del poder. Del mismo modo, se observó que, si se espera obtener mejores resultados en la prueba ENLACE, la dimensión pedagógico-curricular requiere atención en tanto que es aquí donde se promueve el trabajo colegiado, la especialización y la aplicación de procesos de enseñanza innovadores. Otro aspecto que requiere ser reforzado es el relacionado con la comunicación entre la supervisión escolar, la secretaria de educación pública y otras instancias que inciden en el desempeño de la organización (Navarro Leal, y Lladó Lárraga, 2014).

Fotografía 3. Calle empedrada en Palmillas.



CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

3.1. Fundamentos y Diseño del Estudio de Caso

3.1.1 El estudio de caso como aproximación metodológica

El estudio de caso es un dispositivo metodológico que permite centrarse en una situación, fenómeno o evento específico. Como aproximación metodológica, se utiliza en disciplinas como la antropología, sociología, educación y ciencia política (Harrison, Birks, Franklin y Mills, 2017) así como en los negocios y el derecho (Crowe, Cresswell, Robertson, Hubby, Avery, y Sheikh, 2011) entre otras. En educación, se estudian diversos aspectos como la docencia o la gestión de las organizaciones (Gairín, y Mendelson, 2007) por mencionar algunos.

Son diversas las definiciones de un estudio de casos, pero en general existe el consenso en que el levantamiento de datos empíricos y la descripción del contexto son componentes elementales de esta metodología. En sus fundamentos filosóficos se pueden encontrar posturas positivistas, interpretativistas o relativistas. Esta flexibilidad permite al investigador orientar el diseño metodológico según corresponda con los objetivos que se persiguen en la investigación (Harrison, Birks, Franklin y Mills, 2017).

En un estudio de caso, el objeto de estudio bien puede ser un proceso, un grupo de personas o una institución. Para Baxter y Jack (2008), la definición del caso es central para la investigación y presupone un ejercicio intelectual complejo en el que, en primera instancia, se decide el tema general. Según su planteamiento, y retomando a autores como Yin (2003), Stake (1995) y Cresswell (2003), un segundo momento en el diseño consiste en descartar aquellos aspectos que no son de interés en el estudio a fin de acotar el caso a un punto manejable.

La comprensión a profundidad del caso requiere recurrir a múltiples fuentes de información. Se puede recurrir al uso de datos cuantitativos a partir del levantamiento de encuestas, pero más comúnmente se recurre a técnicas cualitativas como las entrevistas, los grupos de enfoque y las observaciones. El levantamiento de datos de diversas fuentes⁹

⁹ En investigación cualitativa esto se conoce como *triangulación* y su función es reducir sesgos en la investigación (Zucker, 2009).

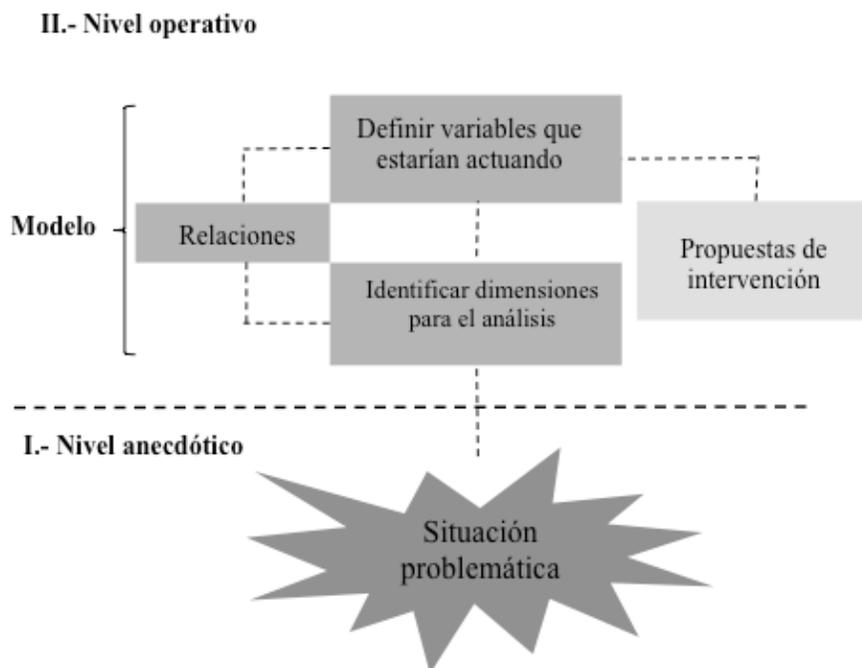
permite incrementar la validez del estudio (Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery, y Sheikh, 2011).

El estudio de caso ofrece la posibilidad de profundizar en el fenómeno. Para ello, la descripción del contexto es fundamental en tanto que es a partir de dicha contextualización que los datos toman sentido durante el proceso de análisis. Al respecto del análisis, se puede encontrar en la literatura diferentes herramientas y procedimientos para el análisis de datos cualitativos. Sin embargo, una forma comúnmente utilizada es a partir de la codificación y categorización de los datos. Brevemente, esto implica asignar una palabra o frase a los datos cualitativos para posteriormente agruparlos en bloques. Taylor-Powell y Renner, (2003) sugieren las siguientes cinco fases para el análisis de datos cualitativos:

1. Familiarizarse con los datos
2. Enfocar el análisis por temas, periodos de tiempo o eventos. También se puede enfocar en análisis por casos, individuos o grupos de personas
3. Categorizar la información por temas o patrones y organizar la información en categorías coherentes
4. Identificar patrones y conexiones entre y dentro de las categorías
5. Interpretar los datos en su conjunto

La metodología de casos aplicada a la gestión educativa –foco de nuestro interés– permite registrar, sistematizar y evaluar experiencias del quehacer institucional. El rigor metodológico da la posibilidad de trascender de un primer nivel anecdótico a uno operativo en tanto que permite identificar dimensiones y variables que inciden en el fenómeno de estudio. Con ello, se informa a los actores para la toma de decisiones y es posible identificar propuestas de intervención para la mejora institucional (Vázquez, 2007). Esto se observa en la siguiente figura:

Figura 4. Relación entre el nivel anecdótico y el operativo de las prácticas institucionales



Fuente: Fuente. Vázquez (2007, p. 10).

3.1.2. Diseño del caso, levantamiento y análisis de datos

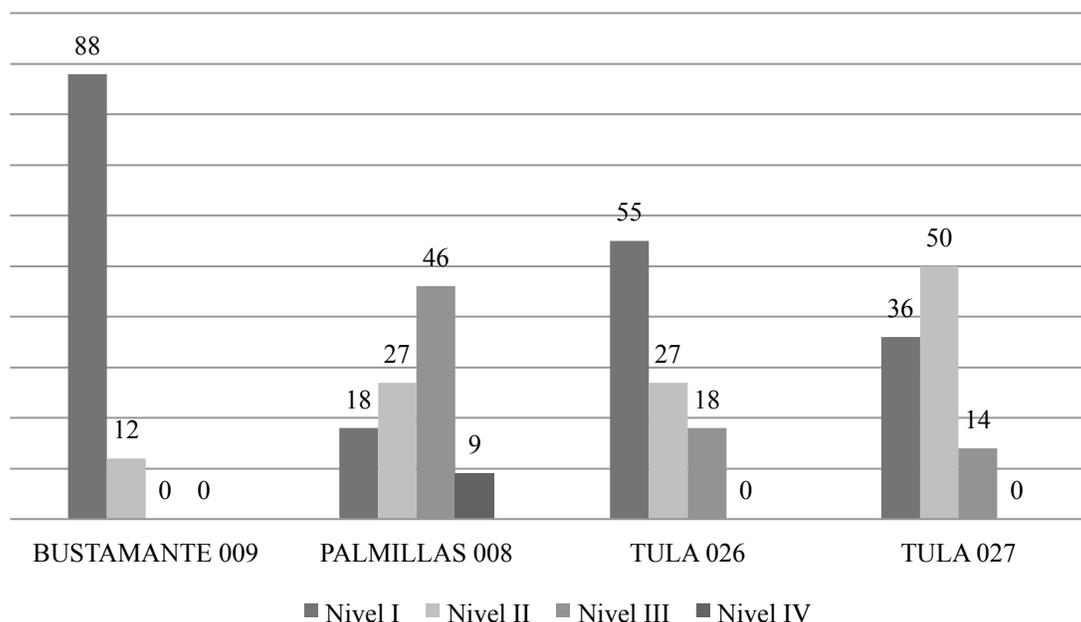
El diseño metodológico de la presente investigación se define como un estudio de caso único con unidades internas de tipo intrínseco explicativo (Baxter y Jack, 2008)¹⁰. El caso seleccionado fue el Telebachillerato Comunitario de Palmillas. La selección se derivó a partir de los resultados destacados del plantel en la prueba PLANEA de 2017.

Al respecto, en un análisis previo sobre el comportamiento de los resultados de PLANEA en Tamaulipas y por regiones (Mendoza Valladares, 2018), se identificó que la región del altiplano tamaulipeco obtuvo mejores resultados en PLANEA, 2017. Al analizar

¹⁰ Baxter y Jack (2008) señalan que los estudios de caso pueden ser múltiples o únicos. En los estudios de caso único se pueden analizar sub-componentes del caso. Además, se pueden categorizar en explicativos, exploratorios, descriptivos, intrínsecos instrumentales y colectivos. Los de tipo explicativo, como su nombre lo sugiere, buscan dar una explicación a un fenómeno en particular. Por su parte, y como señalan Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery, y Sheikh (2011), los casos de tipo intrínseco son aquellos cuyo interés en su estudio no es la representatividad de otros casos sino sus características únicas.

el comportamiento de los resultados de los TBC de esta región se encontró que la distribución porcentual para los cuatro niveles de logro en Lenguaje y Comunicación de PLANEA 2017 de los TBC en la región del altiplano fue la siguiente:

Gráfica 1. Porcentaje de alumnos según nivel de logro en Lenguaje y Comunicación en el Altiplano. PLANEA, 2017



Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaria de Educación en Tamaulipas (2018) a través de Departamento Técnico Operativo de la DEMS.

La sumatoria del porcentaje de alumnos, según los niveles I y II y para los niveles III y IV en Lenguaje y Comunicación por TBC, muestra que el TBC de Palmillas presentó mayor porcentaje de alumnos en los niveles III y IV (55%), en comparación con el resto de los planteles en el Altiplano. Bustamante, por ejemplo, concentró la totalidad de sus alumnos evaluados en los niveles I y II. Esto se observa en la siguiente tabla:

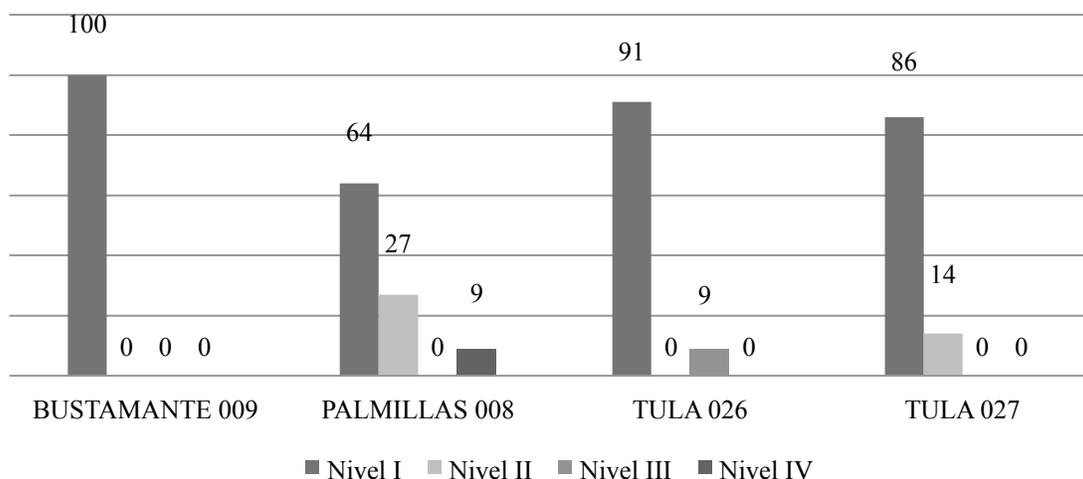
Tabla 3. Porcentaje (y número) de alumnos agrupados según nivel de logro en Lenguaje y Comunicación en TBC del Altiplano. PLANEA, 2017

| | Alumnos evaluados | Niveles I y II | Niveles III y IV |
|----------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bustamante 009 | 8 | 100% (8) | 0% (0) |
| Palmillas 008 | 11 | 45% (5) | 55% (6) |
| Tula 026 | 11 | 82% (9) | 18% (2) |
| Tula 027 | 14 | 86% (12) | 14% (2) |

Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Educación en Tamaulipas (2018) a través de Departamento Técnico Operativo de la DEMS.

Por otro lado, para el caso de matemáticas, la distribución de la media porcentual según nivel de logro en los TBC del Altiplano, fue la siguiente:

Gráfica 2. Porcentaje de alumnos según nivel de logro en Matemáticas en el Altiplano. PLANEA, 2017



Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Educación en Tamaulipas (2018) a través de Departamento Técnico Operativo de la DEMS.

La sumatoria del porcentaje de alumnos en los niveles I y II y los niveles III y IV en matemáticas muestra que tanto el TBC de Bustamante 009 como el de Tula 027 concentraron el total de sus alumnos en los niveles I y II. Tanto en el caso del TBC de

Palmillas 008, como el de Tula 026, la sumatoria es igual al 9%. No obstante, la diferencia estriba en que en Palmillas, ese porcentaje se encuentra en el nivel IV y en Tula en el nivel III.

Tabla 4. Porcentaje (y número) de alumnos agrupados según nivel de logro en Matemáticas en TBC del Altiplano. PLANEA, 2017

| | Alumnos Evaluados | Niveles I y II | Niveles III y IV |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bustamante 009 | 8 | 100% (8) | 0% |
| Palmillas 008 | 11 | 91% (10) | 9% (1) |
| Tula 026 | 11 | 91% (10) | 9% (1) |
| Tula 027 | 14 | 100% (14) | 0% |

Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Educación en Tamaulipas (2018) a través de Departamento Técnico Operativo de la DEMS.

Partiendo de lo anterior, se consideró que el estudio de caso con el diseño anteriormente mencionado es una opción metodológica óptima para tratar el TBC Palmillas dado que el interés central no fue el de abarcar el total de los TBC en el estado de Tamaulipas sino centramos en identificar aquellos componentes de gestión escolar -y la interrelación de los mismos- que expliquen el destacado desempeño obtenido en los resultados de PLANEA, 2017 de dicho caso.

El levantamiento de datos se realizó a través de 10 grupos de enfoque y dos entrevistas individuales. Los participantes fueron el director y los dos docentes del TBC, dos actores de la administración pública del municipio -el ex-presidente municipal y una regidora local-, 14 padres de familia y 11 alumnos del plantel. El número final de participantes fue de 30 personas. Previa autorización de los participantes del estudio, tanto los grupos de enfoque como las entrevistas fueron grabadas para su posterior análisis. La duración total de las grabaciones fue de más de 8 horas. El levantamiento de los datos se realizó durante una serie de visitas a las instalaciones del TBC. Esto se concentra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Participantes del estudio

| Grupos de participantes | Modalidad | Participantes | Total de participantes por grupo |
|---|-----------------------|--|---|
| Alumnos del TBC | Grupo de enfoque (1) | 2 alumnos 2do semestre | 11 |
| | Grupo de enfoque (2) | 6 alumnos 4to semestre | |
| | Grupo de enfoque (3) | 3 alumnos 6to semestre | |
| Personal del TBC | Grupo de enfoque (1) | 1 director y dos profesores | 3 |
| | Grupo de enfoque (2) | 1 director y dos profesores | |
| | Grupo de enfoque (3) | 2 profesores | |
| | Grupo de enfoque (4) | 2 profesores | |
| Padres de Familia | Grupo de enfoque (1) | 7 Madres de familia | 14 |
| | Grupo de enfoque (2) | 5 Madres de familia | |
| | Grupo de enfoque (3) | 2 miembros del comité de padres de familia (Presidente y Tesorero) | |
| Actores de la administración pública | Entrevista individual | 1 Regidora de Palmillas | 2 |
| | Entrevista individual | 1 Ex-presidente municipal | |
| | | | Total 30 |

Fuente. Elaboración propia.

Tanto para los grupos de enfoque como para las entrevistas individuales se diseñaron guías de preguntas. Se tomó en consideración si se trataba de los alumnos, el personal del TBC, los padres de familia y los actores de la administración pública local. Además, estas preguntas se diseñaron teniendo en cuenta las dimensiones administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria de la gestión escolar tomando como fundamento la revisión de la literatura.

De manera complementaria, se observaron y grabaron un total de cuatro clases con dos de los grupos del TBC. Asimismo, se recurrió a la evidencia fotográfica y documentación institucional proporcionada por el director del plantel. Finalmente, también se revisaron reportes de proyectos escolares de desarrollo comunitario realizados por el alumnado bajo la supervisión de los profesores.

Para el análisis de los datos se transcribieron todas las entrevistas individuales y los grupos de enfoque. En el proceso de transcripción se generó una nomenclatura para la identificación de los participantes misma que se presentan en la sección de anexos. Posteriormente se siguieron los lineamientos señalados por Taylor-Powell y Renner (2003). Esto es, en un primer momento, el investigador se familiarizó con las transcripciones a partir de una lectura cuidadosa de las mismas. En algunos casos fue necesario re-escuchar el audio original para identificar elementos poco claros propios de la transcripción¹¹.

En una segunda fase, se categorizó la información de acuerdo a las dimensiones de la gestión escolar. De manera específica se utilizó el modelo de la UNESCO (2011) referido en el capítulo anterior. Por ello, se consideraron cuatro categorías que se corresponden con las dimensiones Institucional, Administrativa, Pedagógica y Comunitaria.

Una vez realizado lo anterior se procedió con la identificación de conexiones entre las dimensiones de gestión escolar. Aquí el interés fue el de identificar aquellos componentes de la gestión escolar que articulan el fenómeno y explican el favorable desempeño del TBC de Palmillas. En este caso se tomaron como punto de partida las categorías del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (IPE, 2000), mismas que se detallan más adelante.

Una fase posterior consistió en establecer una línea de tiempo de la evolución del TBC desde su surgimiento hasta el momento del estudio. Esta parte del análisis se llevó a cabo para identificar momentos clave en el desarrollo del TBC a fin de identificar hechos histórico-contextuales que contribuyeron en la conformación de las condiciones para una óptima gestión escolar en el plantel.

Finalmente, se procedió con un ejercicio de interpretación holístico. En esta fase se revisó y contrastó la evidencia escolar –trabajos de los alumnos, observaciones de clase, evidencia fotográfica- con los hallazgos de las fases anteriores. Del mismo modo la evidencia recolectada se interpretó teniendo en mente las condiciones socioeconómicas de

¹¹ En algunos casos, los participantes de los grupos de enfoque contestaron al mismo tiempo las preguntas por lo que la transcripción era poco clara.

la región y la evolución del TBC partiendo de la línea de tiempo generada en fases anteriores. La intención fue corroborar que los hallazgos tuvieran sustento metodológico¹².

3.2. Características socio-demográficas de Palmillas: El contexto del caso

3.2.1. Ubicación y comportamiento poblacional

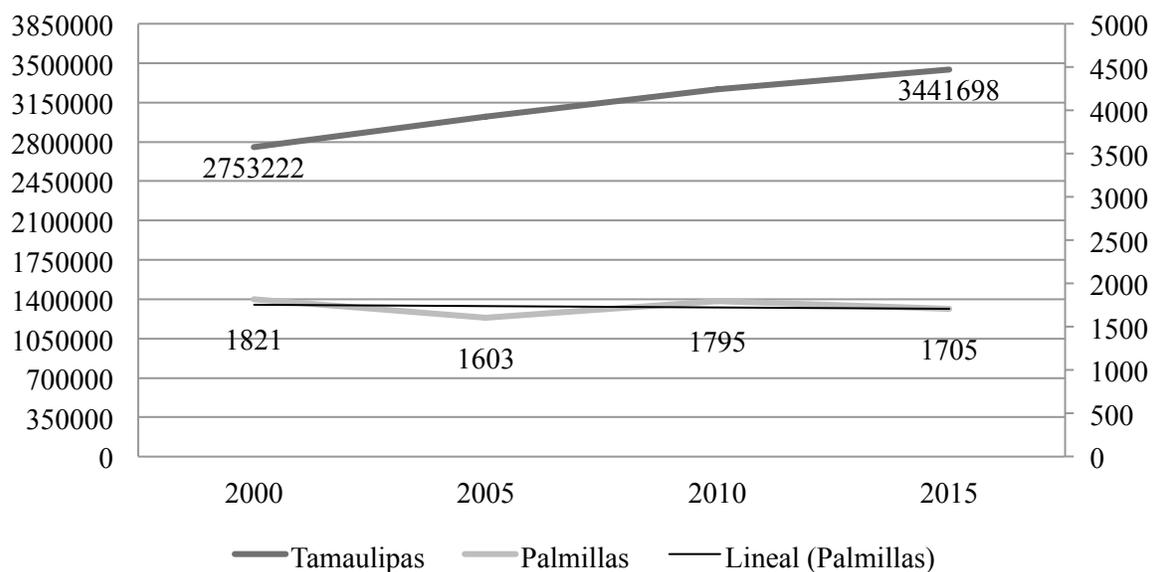
El municipio de Palmillas se ubica al suroeste del estado de Tamaulipas. Limita al norte y este con el municipio de Jaumave; al sur con Jaumave y Tula y al oeste con Bustamante. Se constituye de un total de 22 localidades y la cabecera municipal es Villa de Palmillas. El territorio del municipio tiene una extensión de 484.71 kilómetros cuadrados, que equivale al 0.95% de la entidad (Gobierno del Estado de Tamaulipas, 2018).

Según la última medición del INEGI en 2015, Palmillas es un municipio con una población de 1,705 habitantes. Con ello, la comunidad se colocó como el segundo municipio con menor población superando por 667 personas al municipio de San Nicolás. La población en Palmillas representa apenas el 0.049% de la población total del estado que en el mismo año contabilizó 3, 441,698 personas. De la población en Palmillas en 2015, 881 fueron hombres y 824 mujeres (INEGI, 2015).

La línea tendencial de comportamiento poblacional indica un decremento en el número de habitantes en el municipio. En el año 2000, se contabilizaron 1,821 habitantes y este número se redujo en razón de 218 personas para el 2005. Aunque se presentó un ligero aumento de pobladores en la comunidad de 192 habitantes para el 2010, nuevamente el número de pobladores observó una baja de 90 personas para el último periodo de medición en 2015 (INEGI, 2000; 2010; 2015).

¹² De manera complementaria, el investigador solicitó el apoyo de un asistente a quien se involucró en el proceso de análisis. El propósito fue el de tener visiones complementarias e incluso contrapuestas durante el proceso para evitar sesgos interpretativos.

Gráfica 3. Población en Tamaulipas y Palmillas, 2000-2015



Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2000; 2005; 2010; 2015).

Este comportamiento de reducción en la cantidad de pobladores en Palmillas, concuerda con la dinámica migratoria. Según el INEGI (2015), Palmillas se ubicó en la posición 21 de municipios con mayor porcentaje (1.34%) de su población de 5 años y más que migró a otra entidad o país. Los municipios con el mayor y menor porcentaje en este rubro fueron Guerrero (5.5%) y San Nicolás (0.11%).

3.2.2. Indicadores de bienestar social

En relación a las condiciones de bienestar social, en 2015 Palmillas se catalogó como un municipio con un grado medio de marginación (INEGI, 2015)¹³. A priori, esto podría sugerir que las condiciones de marginación en la zona no son agravantes. Sin embargo, al tabular el Índice de Marginación del total de los municipios se observa que Palmillas fue el octavo municipio mayormente afectado por las condiciones adversas de marginación. Esto sugiere que Palmillas es uno de los diez municipios con mayores porcentajes de su población que carece de drenaje, excusado, energía eléctrica y agua entubada. Es uno de los

¹³ El Consejo Nacional Población (CONAPO, 2016) conceptualiza a la marginación como una condición de vulnerabilidad social de las comunidades que genera escenarios cada vez más adversos. Esta condición es resultado de falencias estructurales de orden multidimensional.

diez municipios con mayor porcentaje de su población con viviendas con piso de tierra, viviendas con hacinamiento y con mayor porcentaje de sus habitantes con ingresos de hasta 2 salarios mínimos¹⁴ (Grafico 4).

Por otra parte, y según datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2016b¹⁵), Palmillas es uno de los 30 municipios en el estado que incrementó el porcentaje de su población en condiciones de pobreza durante el periodo de 2010 a 2015. El aumento en el municipio fue de 9.4 puntos porcentuales pasando del 61.2% en 2010 al 70.5% en 2015. Por su parte, la media para el estado de Tamaulipas fue de 51.9% en 2010 y 57.3% en 2015 por lo que el incremento en el periodo fue de 5.4 puntos porcentuales (Gráfico 5).

Esta situación ubicó a Palmillas en la posición número 13 de los municipios de la entidad con mayor aumento en pobreza en el periodo en cuestión. Por su parte, Mainero fue el municipio con mayor incremento de su población en condiciones de pobreza con 27 puntos porcentuales y Tula fue el que mayormente redujo su población pobre con 11 puntos (CONEVAL, 2016b).

Al desglosar los datos del CONEVAL (2016b) de la población pobre en Palmillas al año 2010 (61.2%), se tiene que 49.9% se encontraba en pobreza moderada y 11.2% en pobreza extrema. En números absolutos esto se traduce en 888 y 200 personas respectivamente. En contraste, en la entidad del 39% de la población en pobreza se tiene que 33.5% se encontró en pobreza moderada y el 5.5% en pobreza extrema (CONEVAL, 2016a¹⁶).

Para el año 2015, del 70.5% de la población pobre en el municipio, 59% se encontró en pobreza moderada y 11.4% en pobreza extrema. Esto equivale a 1,040 y 200 habitantes en ese orden (CONEVAL, 2016b). Por su parte, en el estado se tiene que del 38.9% de la

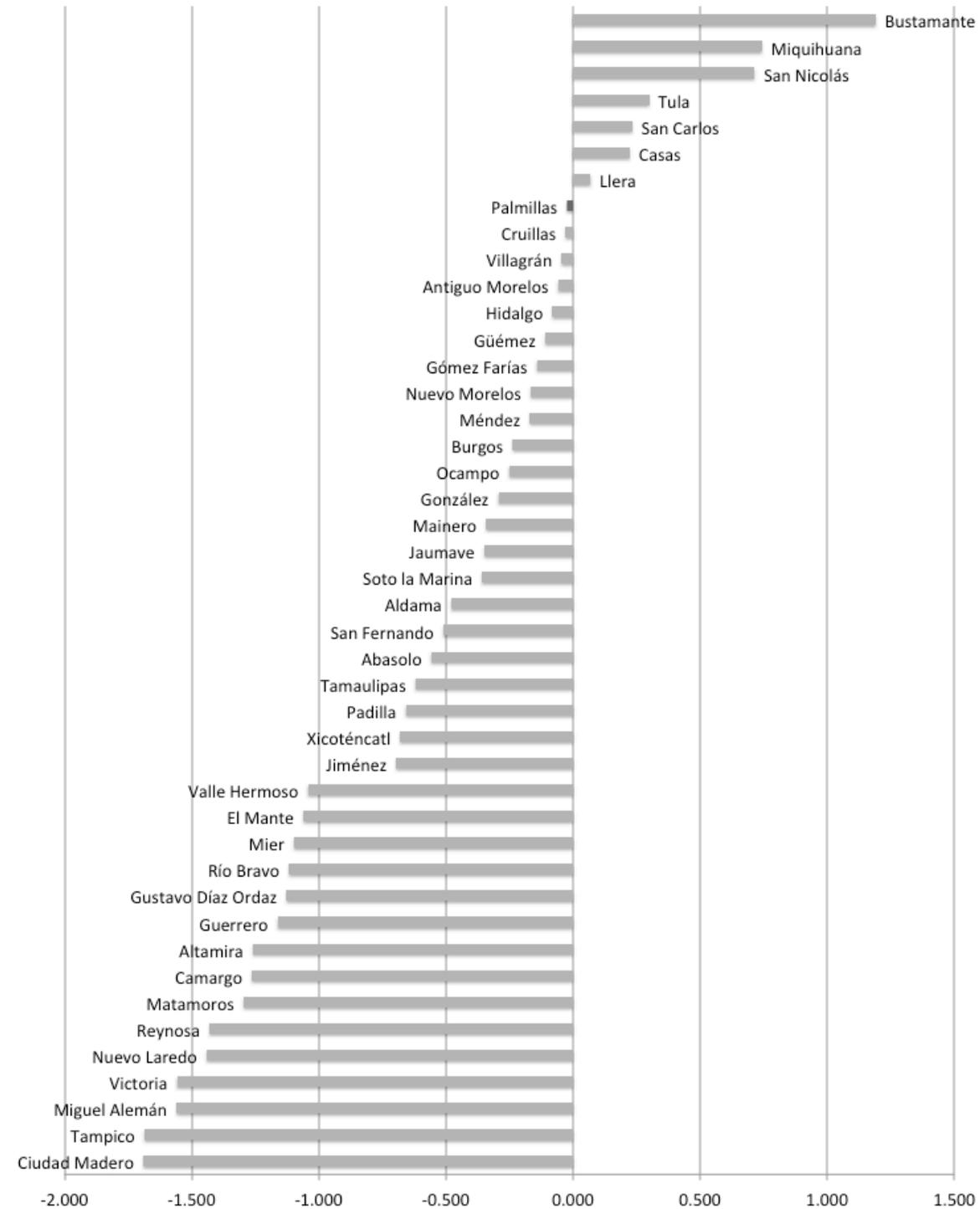
¹⁴ Además de estos indicadores, el CONAPO toma en consideración el porcentaje de población analfabeta y la población de 15 años o más sin primaria terminada para el cálculo de la marginación a nivel municipal (CONAPO, 2016).

¹⁵ Los datos para la pobreza a nivel municipal son estimaciones con base en el MCS-ENIGH 2010, la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010, el Modelo Estadístico 2015 para la continuidad del MCS-ENIGH y la Encuesta Intercensal 2015 (CONEVAL, 2016b).

¹⁶ Los datos para la pobreza a nivel entidad federativa son estimaciones con base en el MCS-ENIGH 2010, 2012, 2014 y el MEC 2016 del MCS-ENIGH (CONEVAL, 2016a)

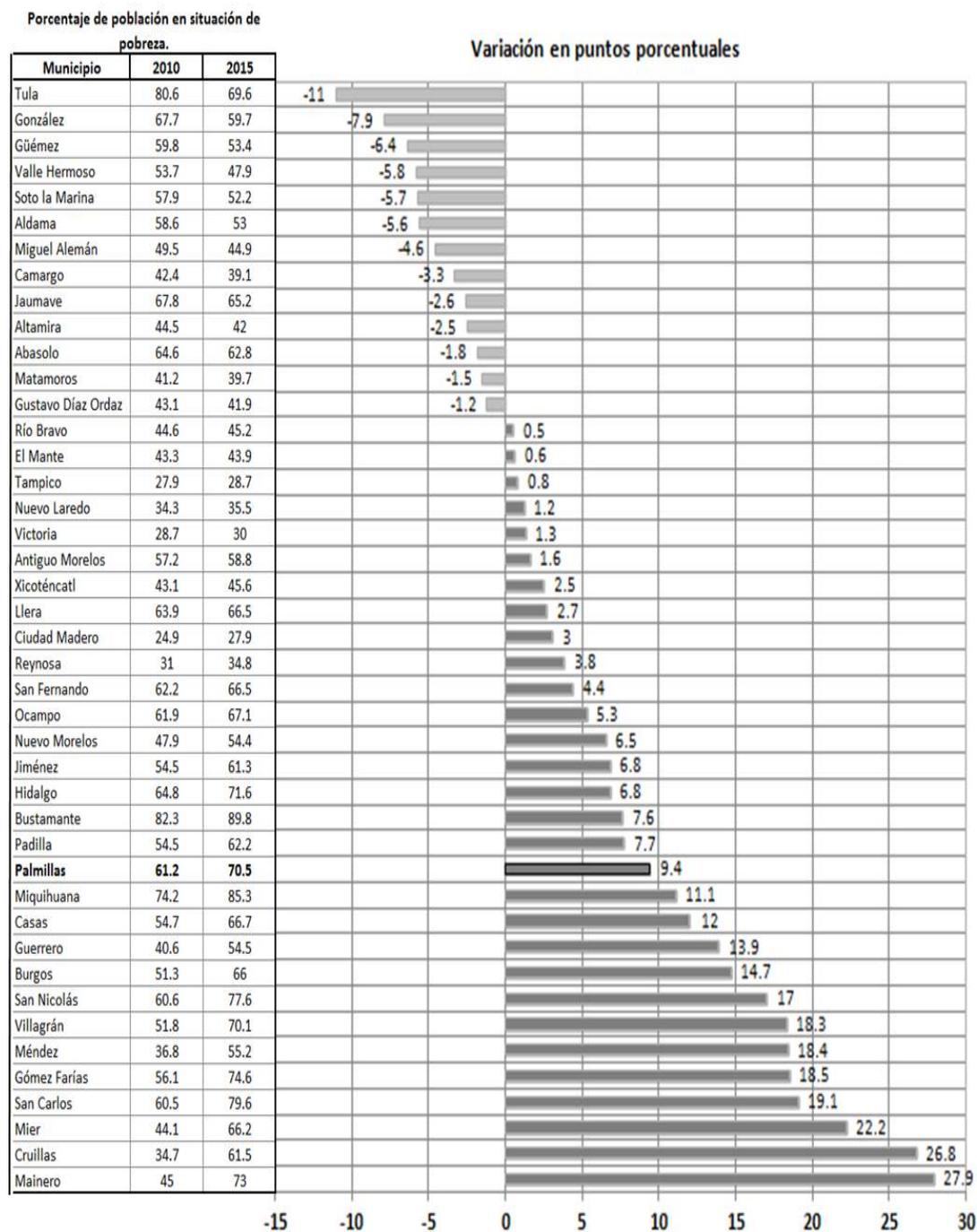
población pobre el 34.8% se ubicó en pobreza moderada y 4.1% en pobreza extrema en ese año (CONEVAL, 2016a).

Gráfica 4. Índice de marginación por municipio en Tamaulipas, 2015



Fuente. CONAPO (2016).

Gráfica 5. Porcentaje de población en condiciones de pobreza municipal en Tamaulipas, 2010-2015 y variación en el periodo



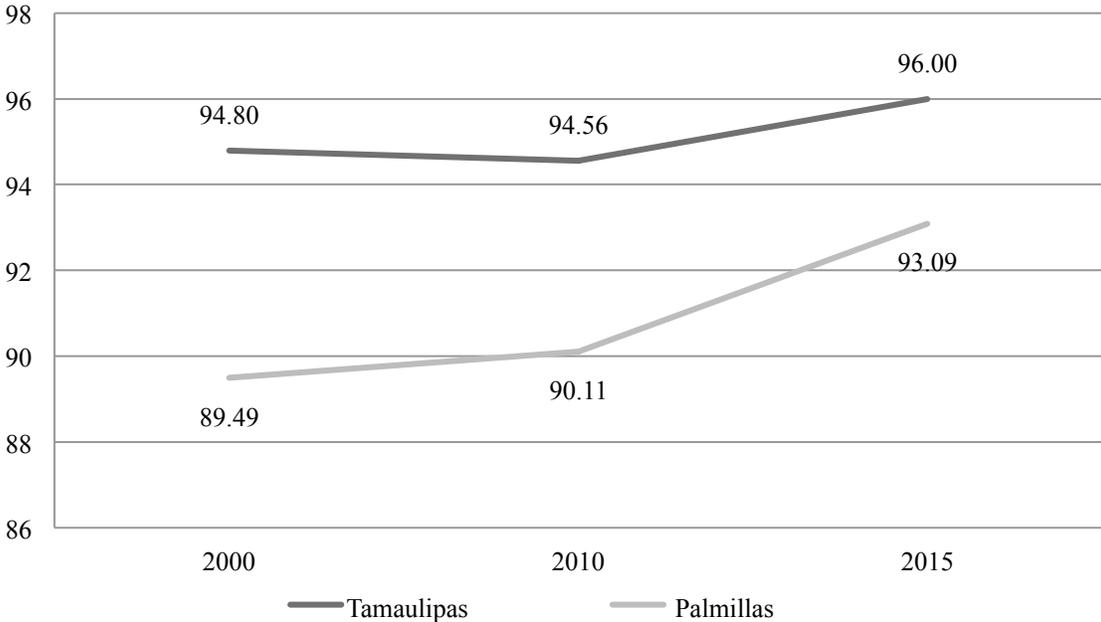
Fuente. Elaboración propia con datos de CONEVAL (2016a; 2016b).

3.2.3. Indicadores educativos

En educación, tema de nuestro interés, Palmillas es uno de los 10 municipios con mayor porcentaje de población analfabeta (7.45%). La diferencia con respecto de la media en el estado es de 4.5 puntos porcentuales en tanto que la media en la entidad fue de 3% de la población en ésta condición. Los municipios con el mayor y menor porcentaje de analfabetismo son Bustamante con 18.73% y Ciudad Madero con 1.44%, respectivamente (INEGI, 2015).

No obstante, y de acuerdo con datos del INEGI (2000; 2010; 2015), se rescata que Palmillas es un municipio que ha cerrado la brecha en alfabetismo con respecto a la media estatal durante las últimas décadas. Esto es, mientras que en la medición de alfabetismo del año 2000 se observó una brecha desfavorable de 5.3 puntos porcentuales para el municipio con relación a la media estatal, ésta se redujo a 4.4 y 2.9 puntos porcentuales en las mediciones de 2010 y 2015 en ese orden.

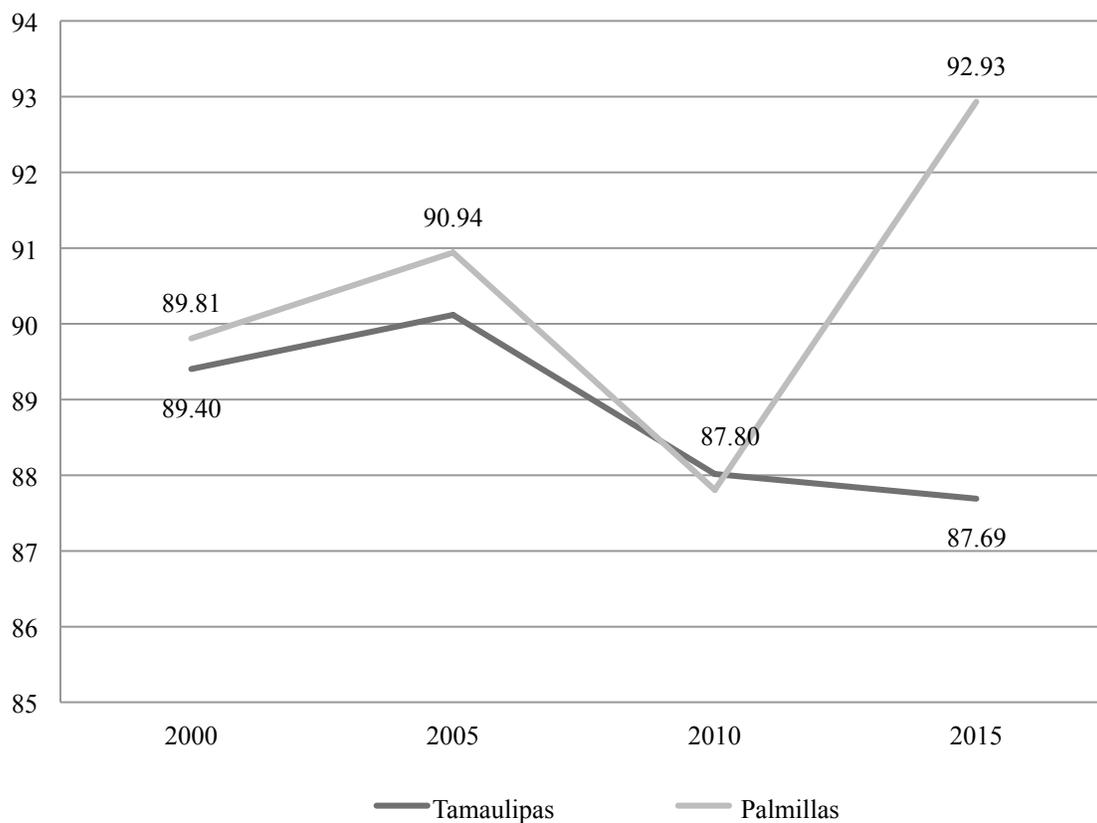
Gráfica 6. Porcentaje de población de 15 años y más alfabeta en Tamaulipas y Palmillas, 2010-2015



Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2000; 2010; 2015).

Además, destaca que Palmillas se ubicó por encima de la media estatal en las mediciones correspondientes a los años 2000, 2005 y 2015 de personas de 6 a 14 años que saben leer y escribir. Más aún, en periodo que comprende de 2010 a 2015, este sector poblacional incrementó en razón de 5.1 puntos porcentuales para el caso de Palmillas mientras que en la media estatal se observó un ligero descenso de -0.3 puntos porcentuales en el mismo periodo. Con ello, Palmillas comparte con Abasolo la primera posición estatal en este rubro (INEGI, 2010; 2015).

Gráfica 7. Porcentaje de población de 6 a 14 años de edad que sabe leer y escribir en Tamaulipas y Palmillas, 2000- 2015.



Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2000; 2005; 2010; 2015).

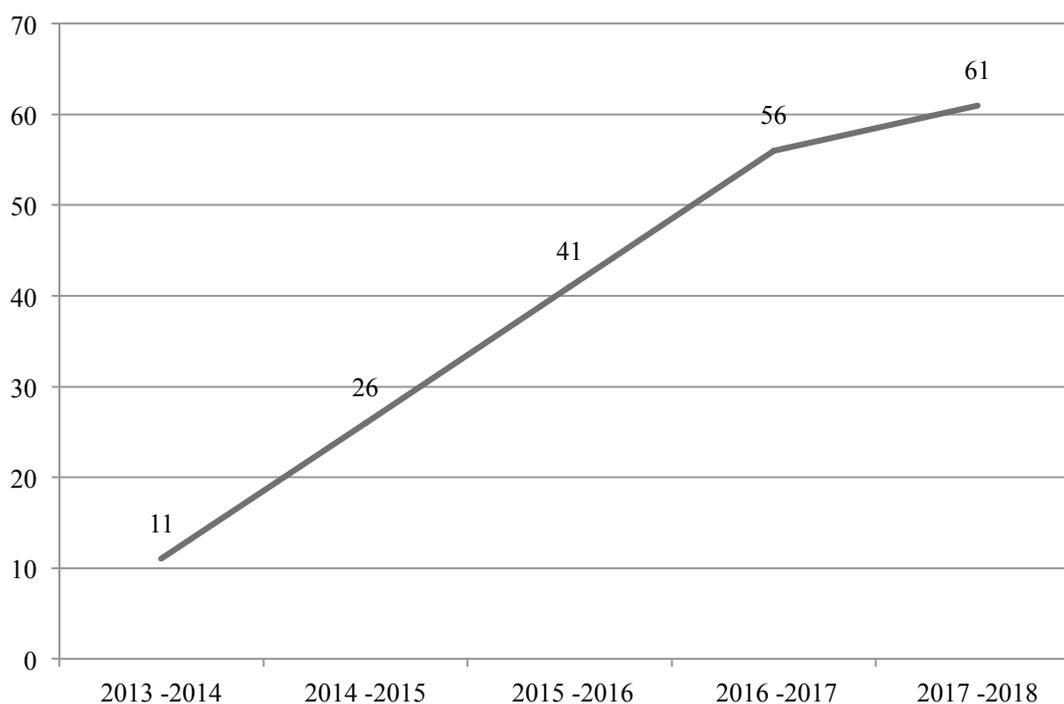
3.3. El Caso: Telebachillerato Comunitario 008

3.3.1. Generalidades del TBC 008

El Telebachillerato Comunitario 008 se ubica en la localidad de Villa de Palmillas, una de las principales localidades del municipio. Fue uno de los primeros TBC que inició sus operaciones en Tamaulipas a partir del ciclo escolar 2013-2014. Al momento de la investigación, este era la única opción de EMS en la localidad. La opción más cercana para la población de esa localidad se encontraba en el municipio de Jaumave.

Según datos de la Secretaría de Educación de Tamaulipas, la matrícula registrada desde su apertura mostraba un crecimiento sostenido de poco más del 450% en el periodo que comprende los ciclos 2013-2014 a 2017-2018. En números absolutos, la matrícula pasó de 11 a 61 alumnos en el periodo.

Gráfica 8. Crecimiento de la matrícula en el TBC 008 de Palmillas, 2013-2018



Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Educación en Tamaulipas (2018) a través de Departamento Técnico Operativo de la DEMS.



Fotografía 4. Alumnos y profesores del TBC en Palmillas.

El TBC de Palmillas contaba con un comité de padres de familia compuesto por tres figuras: presidente, secretario y tesorero. El comité se encargaba en el apoyo de actividades relacionadas con la recolección de una cuota semanal utilizada para gastos asociados con la adquisición de materiales para limpieza del plantel y materiales didácticos.

3.3.2. El personal del plantel

De acuerdo con el reglamento para los TBC, el personal docente se conforma de tres personas. Dos en función de profesores contratados por medio tiempo y un tercero con funciones docentes y directivas con contrato de $\frac{3}{4}$ de tiempo. Según reportan los profesores, el contrato vigente con el que contaban se renovaba cada tres meses.

El director del plantel, es un adulto joven de 31 años de edad con un perfil claramente definido en el área educativa. Al momento del estudio, contaba con el grado de Maestría en

docencia, título otorgado por la Universidad Internacional de América y es además licenciado en ciencias de la educación por la misma institución. En agosto de 2015, participó en el concurso de oposición de la Secretaría de Educación Pública y fue acreedor al resultado IDONEO además de haber obtenido el primer lugar en Ciencias Sociales y Humanidades. Cuenta también con experiencia docente en el nivel universitario.

Ingresó al cargo de director del plantel en agosto de 2015 donde, además, y tal como lo estipula el reglamento del TBC, se desempeñaba como docente en el área de ciencias sociales y humanidades. Anteriormente había ocupado el puesto de director en el TBC 009 ubicado en la localidad del Aguacate en el municipio de Bustamante. Ahí estuvo impartiendo clases del área de comunicación y administración.

Como parte de las acciones de gestión en el TBC, el director habría participado en el proceso de adquisición de la infraestructura educativa en los TBC 009 y 008 ubicados en los ejidos del Aguacate del municipio de Bustamante y Villa Palmillas en el municipio de Palmillas respectivamente. Participó también en un estudio de factibilidad para la apertura del TBC 034 en el ejido Padrón y Juárez en el municipio de Jaumave, entre otras.

La profesora del área de comunicación y administración en el plantel ocupaba al puesto desde el año 2015. Con 26 años de edad, tenía el grado de licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad La Salle, Victoria. Además, contaba con cursos y talleres en los rubros de fotografía y periodismos y actualizaciones propias del ámbito educativo.

De este modo, su experiencia laboral incluía redacción de comunicados, notas periodísticas y guiones para radio, así como trabajos de fotografía para organismos públicos como la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo y el Instituto Tamaulipeco para la Cultura y las Artes.

El docente encargado del área de Matemáticas y Ciencias Experimentales del TBC 008 contaba a sus 27 años de edad con el título de Ingeniero Civil otorgado por el Instituto Tecnológico de Ciudad Victoria (ITCV). Adicionalmente, se encontraba cursando quinto cuatrimestre de la Maestría en Educación Basada en Competencias en la Universidad Valle de México, Campus Cd. Victoria, Tamaulipas.

El ingreso del profesor al TBC 008 de Palmillas era reciente al momento del levantamiento de datos puesto que se incorporó al plantel en marzo de 2018. No obstante, dentro de su trayectoria laboral previa, el profesor contaba con experiencia en diversos proyectos propios de su formación como ingeniero civil y había ocupado el mismo puesto de profesor en otros tres planteles del TBC anteriormente. Estos fueron: el TBC 031 ubicados en el ejido de Francisco Villa en el municipio de Aldama, el TBC 034 localizado en el ejido la Unión en el municipio de Tula y el TBC 026 del ejido Padrón y Juárez en Jaumave.

Desde el primer encuentro entre el personal del TBC y el investigador, el equipo de trabajo se mostró atento, participativo y abierto a la realización del estudio de caso. Según la evidencia documental, aunque el personal del TBC se constituía de personas relativamente jóvenes, contaban ya con experiencia importante en el ámbito educativo. Además, se notaba un ambiente de solidaridad y respeto entre ellos. Estas características, como veremos más adelante, también jugaban un papel decisivo en las dinámicas de gestión escolar.

3.3.3. Infraestructura y servicios

El TBC 008 de Palmillas, a diferencia de la mayoría de sus similares en la entidad, cuenta con instalaciones propias desde el ciclo escolar 2015-2016. La infraestructura consta de tres aulas, dos baños, un espacio para la dirección y un laboratorio o también referido como aula de medios. Cada una de las aulas cuenta con una pantalla, pizarrón, butacas y estantes. Los baños están completos y funcionales. La dirección cuenta con un par de mesas, sillas y un librero. El laboratorio se encuentra inhabilitado por falta de equipamiento. El plantel tiene los servicios de drenaje y agua potable, pero carece de energía eléctrica.

Al interior de la institución se ubica un espacio construido con madera donde se venden productos comestibles al alumnado y al personal. El plantel tiene una cancha de voleibol localizada entre el laboratorio y las aulas. La evidencia fotográfica, y según lo reportan el director del plantel y los profesores, este espacio deportivo fue resultado del trabajo físico tanto de los alumnos como del personal del TBC. .

Por la parte de la entrada principal, se encuentra lo que los alumnos y profesores refieren como eco-jardines. El nombre se relaciona con el hecho de que se trata de jardines decorados con materiales reciclables. Adicionalmente, al momento de las visitas, el alumnado estaba en proceso de construcción de una palapa con materiales de reciclaje.

Fotografía 5. Fachada del TBC 008 en Palmillas.



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados de la investigación y la discusión de los mismos. En primer lugar, y a fin de dar cumplimiento al objetivo de identificar componentes de gestión escolar del TBC de Palmillas que inciden en su destacado desempeño, éstos se organizan conforme a las dimensiones de la gestión escolar de las organizaciones educativas. Estas fueron tomadas de la revisión de la literatura y del procesamiento y análisis mismo de los datos.

En nuestro caso, se consideró conveniente fusionar las dimensiones administrativa e institucional en una sola puesto que consideramos que ambas se corresponden mutuamente al asociarse con actividades atribuibles a la institución educativa. Así, al final se consideraron tres dimensiones: la administrativa-institucional, la pedagógica y la comunitaria.

En un segundo apartado, se busca dar respuesta al segundo objetivo. Es decir, establecer las relaciones entre los componentes de gestión escolar del TBC que explican su destacado desempeño dentro las dimensiones de la gestión escolar. A partir del análisis, y retomando los aportes teóricos, incluimos como elementos centrales al liderazgo compartido y el trabajo en equipo.

En una tercera sección, y atendiendo al tercer objetivo, se presenta una reconstrucción de la trayectoria del TBC a fin de identificar los momentos y eventos clave que incidieron en el desarrollo de la institución. Finalmente, en el cuarto apartado, se discuten los hallazgos del estudio de caso, bajo la luz de los planteamientos teóricos y la evidencia empírica.

4.1. La gestión escolar del TBC según dimensiones

4.1.1. Dimensión Pedagógica

La institución se maneja bajo el principio de inclusión en tanto que no limita el acceso al alumnado bajo ninguna circunstancia. Es decir, no se establece ningún tipo de filtro para el

ingreso como lo pudieran ser los exámenes de admisión¹⁷, restricciones de acceso por edad¹⁸ o algún otro criterio.

Según refiere el director de la escuela, la orientación pedagógica de la institución se sustenta en el constructivismo y la pedagogía liberadora de Freire. Así, la actividad pedagógica en la institución parte de dos premisas fundamentales. Primero, el docente es un guía que provee las herramientas de aprendizaje a los alumnos¹⁹. En este sentido, diversas actividades que se realizan en el TBC, el alumno toma un rol activo según reportan los profesores de la institución²⁰. Segundo, el alumno es un sujeto libre y capaz de tomar decisiones conscientemente. Con la orientación adecuada, el alumno puede aprender a ser responsable y comprometerse por sí mismo con su desempeño como alumno²¹.

¹⁷ DIRECTOR: Aquí ingresa prácticamente todo aquel que solicita un espacio. No podemos darnos el lujo de poner un examen de admisión porque sabemos que entonces se podría reducir el número de alumnos que ingresan. Además, consideramos que este nivel es primordial para que en el futuro se integren al mundo laboral y social.

¹⁸ MdF5A: En mi caso dejé pasar el primer año justamente porque se oían comentarios negativos. Además, me preocupaba que la gente me criticara porque ya tenía casi cuarenta años y pues ¿Cómo iba a entrar a estudiar el bachillerato a esa edad? Pero, aun con el temor al rechazo me inscribí y me recibieron igual que a cualquier joven. Claro que había un respeto de los jóvenes porque ya soy una señora, pero en lo académico éramos iguales.

¹⁹ DIRECTOR: Al final de cuentas nosotros somos guías y creemos firmemente en el constructivismo. Sabemos que, si les damos las herramientas y los elementos adecuados al contexto, los alumnos van a poder realizar las tareas.

²⁰ PROFESORA: El día de la raza hacemos un rally de conocimientos. Se hace en ese día con la intención de integrar a los alumnos de nuevo ingreso y fomentar la convivencia entre todos. Es algo parecido a serpientes y escaleras se lleva a cabo en la plaza de la comunidad. Ponemos números y utilizamos un dado grande de cartón que hicimos nosotros. Cuando les toca el turno a los alumnos, lanzan el dado y según el número, les hacemos una pregunta académica. Si la contestan bien avanzan y si no, les toca resolver un reto. Las preguntas las hacen los alumnos de los temas que han visto en los tres grados. Ellos las categorizan por niveles de complejidad y nosotros solo les damos el visto bueno. En realidad, ellos hacen casi todo y nosotros solo los guiamos. Los grupos también se conforman con alumnos de los tres semestres. Con esa actividad hemos visto que los alumnos de nuevo ingreso se sienten parte de la escuela.

²¹ DIRECTOR: Nosotros tenemos una pedagogía muy enfocada en Paulo Freire y tratamos de liberar mentalmente al muchacho. Partimos de la base que somos personas libres. Creemos que somos personas conscientes y que los alumnos tienen consciencia. Desde primer semestre formamos al alumno para que sea responsable, sea autocrítico y mejore las condiciones de todos sus procesos educativos. Nosotros damos libertad a los alumnos y nos ha funcionado porque nos reditúa en resultados académicos buenos. Además, los alumnos se han vuelto más responsables de ellos mismos. En ocasiones les pido que analicen un texto y salgo a atender alguna cuestión de la dirección, y cuando regreso ellos están trabajando oyendo música. Esto nos genera algunas contradicciones en el ámbito institucional. Por ejemplo, nosotros no tenemos un reglamento al cual nos ceñimos estrictamente. A ojos de otras personas, esto parece radical y lo confunden con



Fotografía 6. Plaza de Palmillas.

Los planes y programas que orientan la acción pedagógica en el TBC de Palmillas, corresponden a los planteados por la Secretaría de Educación Pública para esta modalidad. En la práctica, el proceso de enseñanza-aprendizaje toma dos vertientes generales. Por un lado, se recurre a técnicas comúnmente utilizadas como la expositiva. Es decir, los profesores explican a los alumnos los contenidos de los temarios y después solicitan a los alumnos resolver los ejercicios²².

libertinaje. Para algunos compañeros profesores se ve mal que pongan música en el salón, pero nosotros consideramos que es una forma de relajarse y con eso se optimiza el trabajo.

²²A4S_2: Me gusta la forma en que trabajan los profes. Si no le entendemos, nos los vuelven a explicar, y cuando nos explican, ponen en el pizarrón el proceso, y eso hace que comprendamos mejor lo que nos están intentado plasmar en la clase.

RR: ¿A qué creen que se deba que salieron bien evaluados?

A6S_3: A la manera de dar las clases de los profesores porque fueron muy buenas y nosotros también nos pusieron al corriente.

Por otro lado, el personal orienta su quehacer pedagógico a través de proyectos. En este sentido, en el TBC de Palmillas, y además de contemplar la enseñanza de las competencias generales y comunes a las demás modalidades de EMS, se diseñan e implementan dos tipos de proyectos. Por un lado, se encuentran los proyectos de tipo formativo y por el otro, los proyectos de tipo comunitario.

En una sección subsecuente detallamos lo referente a los proyectos, por ahora basta con señalar que, en todos los casos, el personal del TBC de Palmillas privilegia la integración de los contenidos de manera transversal buscando, en la medida de lo posible, alinearse a los requerimientos del programa. Esto implica, alinear tanto como sea posible las actividades con el desarrollo comunitario. Sin embargo, el personal refiere que se realizan ajustes cuando lo consideran pertinente con la finalidad de desarrollar las competencias para la vida en el alumnado²³. Además de lo anterior, el personal del TBC también realiza adecuaciones curriculares a fin de responder a las necesidades de alumnos con características distintivas²⁴.

La evaluación del alumnado se distingue por privilegiar la calidad en el aprendizaje más que el incremento o reducción de indicadores educativos como la deserción. A pesar de que

A6S_1: Si había algo que no le entendíamos, nos lo explicaban hasta entenderlo. Además, los profesores nos revisaban el trabajo y si algo no estaba bien nos pedían hacerlo de nuevo. O sea, no hubo un descuido de los profesores hacia el grupo. Siempre estaban atentos a que entiéramos las clases y que no tuviéramos ninguna dificultad.

A6S_3: Acá la manera de dar clases es muy buena, porque nos ponen a leer primero los temas y ya después el profesor se pone a repasarlo con nosotros, parte por parte, y nos lo explica. Después, ya que lo entendimos, nos pone a hacer evidencias de lectura. Ahí reforzamos lo que nos hayan explicado.

²³ DIRECTOR: En los proyectos buscamos integrar de manera transversa los contenidos del programa y desarrollar las competencias requeridas. Sin embargo, algunas veces nos salimos un poquito de lo establecido porque si algo no está funcionando prefiero hacer ajustes. Es decir, tratamos, hasta cierto punto, de apegarnos a lo que nos marca el programa. Pero, por ejemplo, en los proyectos de Desarrollo Comunitario, también buscamos darle un valor agregado para que el muchacho adquiera las bases fundamentales. A final de cuentas lo que buscamos es que adquieran las herramientas para desarrollar diferentes procesos a lo largo de su vida.

²⁴ DIRECTOR: En la escuela hemos tenido alumnos con déficit de atención o con otro tipo de condición que dificulta su desempeño escolar. De las oficinas de la capital nos dan la indicación de promover la inclusión educativa pero no nos han enseñado a planear ni nos dieron estrategias para llevarlo a cabo. Sin embargo, los hemos sacado adelante mediante una adecuación curricular.

las autoridades educativas cuestionen lo anterior²⁵, las calificaciones que se asignan al alumnado reflejan el desempeño de los estudiantes²⁶.

Para algunos padres de familia, esta característica marca una diferencia con respecto a otras instituciones en donde, según los informantes, la educación toma tintes de negocio. Así, en el caso del TBC de Palmillas, el aprendizaje es central para la permanencia en la institución²⁷.

Por otro lado, el alumnado refiere que la evaluación no se realiza únicamente sobre el producto final, sino que se trata de un proceso de continuo acompañamiento en la realización de los mismos²⁸. Adicionalmente, y según refieren los participantes, la

²⁵ DIRECTOR: La deserción escolar aquí era muy alta y se debe principalmente a la reprobación. Sin embargo, cuando nosotros llegamos aquí teníamos claro que, para forjarnos un nombre como escuela, se tendría que privilegiar la calidad y no la cantidad. En algún momento, algunas personas me decían: “maestro tienes una deserción muy elevada” y yo contestaba que era un mal necesario para que esta escuela pudiera levantarse un poco.

DIRECTOR: El primer año nos llamaron la atención porque tuvimos alto nivel de deserción escolar, más del 50%. Pero, yo le comentaba al director de media superior en ese entonces que era importante enfocarnos en la calidad más que en la cantidad y que, además, era difícil subsanar las deficiencias de años de malos procesos educativos con las que llegaban los alumnos. Yo tenía que formarle un nombre a esta escuela porque estábamos empezando. Aquí no viene el alumno y paga por un servicio educativo y por eso lo aprobamos. Si el alumno no cuenta con las competencias para pasar al siguiente semestre entonces tiene la opción de recusar y corregir los problemas que trae.

²⁶ MdF1A: El rendimiento del bachillerato y de los profesores es muy bueno. Yo lo sé porque yo estudié aquí y teníamos que trabajar para sacar buenas calificaciones. Si no les interesara nos hubiera puesto las calificaciones nada más porque sí.

²⁷ MdF2B: Yo tengo dos hijos. Uno estudió en otra escuela y el otro se va a graduar de aquí. La verdad yo veo mucho mejor el aprendizaje de mi hijo que estudia aquí y siento que va a salir más preparado y lo veo más desenvuelto. Según mi punto de vista, me parece que en la otra escuela les interesa más la paga. Si el muchacho sale bajo, a lo mejor él se arreglaba con el maestro y lo aprueban, aunque sea con un siete. Aquí no pasa nada de eso.

MdF3B: También uno de mis hijos estudió allá y el otro va a salir de aquí. Me he dado cuenta que aquí si repruebas una materia, te vienes al curso, o presentas un examen y lo tienes que pasar. Aquí no hay nada de que tengan que pagar para aprobar. Pero, según mi punto de vista, yo notaba que allá era más como negocio. También considero que mi hijo que va a salir de aquí está más preparado él para tomar su carrera.

²⁸ RR: ¿Qué es lo que más les ha gustado de esta escuela?

A6S_1: La atención que te ponen los profesores porque hay muchos otros profesores que les entregan el trabajo y ya con eso te dejan salir sin revisarlo. Aquí el profe lo checa.

A6S_2: Casi saca la lupa para revisarlo.

A6S_3: Si nos falta alguna coma, o hay alguna falta de ortografía, el profe nos regresa el trabajo y tenemos que corregirlo. Pero primero en la computadora para no estar gastando en impresiones.

evaluación también se realiza a nivel institucional de manera continua como un ejercicio autocritico para identificar áreas de oportunidad²⁹.

El personal del TBC se involucra en las actividades de actualización continua que la Secretaria de Educación oferta. No obstante, en algunas ocasiones, estas parecen ser insuficientes o poco pertinentes³⁰. Este hecho, sin embargo, se subsana de alguna manera por la iniciativa propia del personal por continuar con su desarrollo profesional de manera independiente³¹.

La relación profesor-alumno en el TBC, en especial con el director, se desarrolla en un ambiente de confianza y compromiso mutuo tanto al interior de la institución como fuera de ella³². Los padres de familia refieren que sus hijos se expresan positivamente de los docentes y algunas madres señalan no haber presenciado algún consejo negativo por parte de los profesores hacia los alumnos³³. De manera similar, se percibe un ambiente de sana convivencia entre los alumnos³⁴.

²⁹ DIRECTOR: Nosotros tratamos de ser muy críticos con nosotros mismos. Aquí nos auto evaluamos para ver en que estamos fallando y tratamos de mejorarlo. Al principio, nuestros primeros proyectos fueron un asco, es la realidad. Pero, ahora nos sentimos más seguros.

³⁰ DIRECTOR: En las reuniones de academia o de capacitación, nos mandan a llamar para trabajar junto con otros colegas en lo referente a la planeación de los proyectos. El problema es que algunos de ellos, incluso los que están al frente de los planteles, carecen de experiencia docente y en la administración educativa. A ellos se les pide lo mismo y considero que no es ni ético ni valido porque esa falta de experiencia genera que las escuelas no funcionen como deben. Por supuesto que no todos están en esa situación, pero, hay quienes carecen de las bases fundamentales incluso para hacer planeación educativa.

³¹ Prueba de ello, es el hecho de que uno de los profesores posee el grado de Maestría, otro está en proceso y en el tercer caso la profesora toma cursos para su desarrollo profesional adicionales a los ofertados por la SEP.

³² DIRECTOR: Otra de las cosas es que los jóvenes del plantel, e incluso algunos que no lo son, me siguen mucho. Normalmente en los tiempos libres o en receso nos ponemos a jugar voleibol aquí. En las tardes, de igual forma, van y me buscan porque hay buena aceptación por parte de la sociedad. Creo que ese es uno de los objetivos que se ha logrado.

³³ MdF3A: Mi hija sí se expresa bien de los maestros.

MdF4A: Mi hijo también se ha expresado muy bien de ellos. Él nunca se ha quejado y nosotros hemos visto que el director y los otros profesores nunca aconsejen mal a los muchachos.

³⁴ RR: ¿Cómo perciben la relación entre los alumnos del plantel?

MdF1B: Yo digo que es buena porque siempre está conviviendo. El día del estudiante, por ejemplo, conviven entre ellos y lo mismo pasa en sus posadas de diciembre. Se ve una buena convivencia entre todos los alumnos y los maestros.

Para lograr lo anterior, además de invertir tiempo y esfuerzo³⁵, se hace uso de estrategias socio-emocionales con la finalidad de que los alumnos se sientan identificados con la institución³⁶. Esto opera al menos en dos niveles. En un primer plano, se establecen relaciones armónicas entre profesores y alumnos a través de prácticas poco ortodoxas como la interrupción de clases para realizar actividades recreativas y el uso de la tecnología en las aulas. A decir del director del plantel, con ello se logra que el alumno se motive para seguir aprendiendo³⁷.

Por otro lado, al inicio del curso escolar se realiza una actividad en la cual participa toda la comunidad estudiantil. Esta actividad, además de tratar la dimensión académica y comunitaria, busca que los alumnos se identifiquen con el TBC³⁸. Según reportan algunos alumnos, este tipo de acciones les da la oportunidad de interactuar con compañeros de otras generaciones y con ello se contribuye a la generación de un ambiente amistoso entre todos³⁹.

³⁵ DIRECTOR: Para que esto funcione necesitas tú –como profesor- tener disposición y hacerte tiempo. Si no estás dispuesto a sacrificar un poquito de tu tiempo, las cosas no fluyen.

³⁶ DIRECTOR: Nosotros tenemos muy claro que las estrategias socio-emocionales son clave. Si el muchacho se siente valorado, el muchacho se va a sentir comprometido dentro y fuera del aula. Si el alumno ve la pasión, el cariño y la atención que le demuestre el docente, entonces va a reeditar con resultados.

³⁷ DIRECTOR: En algunas ocasiones, si veo que los alumnos están tensos y no están rindiendo en clase los saco jugar volibol. Se sacrifica una o dos horas de clase, pero el muchacho se desestresa y se siente identificado contigo. El día de mañana, literal, el muchacho viene con más pilas y se aplica. Incluso dejamos que el alumno use el celular en clase, aunque algunas personas lo vean mal. Nosotros creemos que no está mal y que incluso es una herramienta para el aprendizaje. Entonces, si vemos que el alumno va bien y que responde adecuadamente en lo académico les permitimos usar el teléfono. En lugar de que el teléfono sea una restricción en todo momento, lo usamos como un premio por su esfuerzo.

³⁸ DIRECTOR: El 12 de octubre ya tenemos un rally para conmemorar el día de la raza. Entonces, eso en primer semestre, y nos ayuda a que los alumnos que van entrando sientan pertenencia. Desde ahí empezamos fortalecer esta identidad con el TBC y más adelante ellos defienden la camiseta como tú no tienes una idea.

³⁹ RR: ¿Cómo ven el ambiente escolar? La relación entre los alumnos.

A2S_2: Aquí todos aquí nos llevamos bien.

A2S_1: Es buen ambiente y todos se llevan bien en los otros grupos también porque todos nos conocemos

A2S_2: Sí, los que están en tercero son la generación en dónde íbamos nosotros y a los de sexto los conocemos desde la primaria y la secundaria.

RR: ¿Por qué creen que todo mundo se lleva bien?

A2S_2: Yo me he fijado que los eventos que hacemos de aquí de la escuela promueven la interacción entre todos. Por ejemplo, yo, antes casi no le hablaba a los de sexto, pero como nos han puesto a trabajar con ellos entonces uno empieza a hablar y a familiarizarse con los demás.

Esta relación de confianza, sin embargo, no implica transgredir los límites de respeto. Es decir, si bien los alumnos comentan que se trata de una relación amistosa, ellos mismos aclaran que al interior del aula los roles de alumno y profesor se mantienen de manera respetuosa⁴⁰. Gracias a las diferentes actividades, se observa un cambio en la actitud del alumnado notorio tomando como referente su ingreso y la forma en la que salen del plantel⁴¹.

4.1.2. Dimensión Administrativa-institucional

Las tareas que competen al TBC tanto en la parte administrativa como en lo institucional, se caracterizan por estar claramente definidas. En los asuntos administrativo-escolares, el director es quien toma la responsabilidad⁴². Sin embargo, cuenta con el apoyo de su equipo docente, quienes lo hacen de manera voluntaria⁴³.

⁴⁰ RR: ¿Cómo es su relación con los profesores?

A6S_1: Con los profes, súper bien.

A6S_3: Dentro del salón, nos explicaban bien las clases y afuera del salón eran como amigos. Nos poníamos a jugar volibol, pero en el salón de clases teníamos que estar al cien.

A6S_1: O sea, en el salón es un área totalmente diferente a la que estás en la calle.

RR: ¿Cómo se establecían esos límites?

A6S_3: Es que nosotros ya somos personas maduras, ya lo teníamos que saber, y a ellos no les va a perjudicar nada, a nosotros es a los que nos perjudica en nuestras calificaciones y cómo es que vamos a salir. Teníamos que mantenernos a tanto de las actividades que se realizaban.

A6S_1: No por llevarnos bien con el profesor significaba que nos aprobaban sólo por llevarnos bien. Eso no lo creíamos nosotros y al contrario teníamos que echarle más ganas.

A6S_2: Las relaciones de amigos se quedan afuera.

A6S_1: Había otra actitud en el salón porque si había reprobados. Tal vez, la demás gente lo malinterpretaba, y pensaban que si salíamos a jugar nos pasaban, pero uno bien sabía que no era así.

A6S_3: Al final, lo que tratan los profesores del Telebachillerato es de formarnos para no tener algún problema yendo a una universidad. Por eso, eso los profesores eran estrictos dentro del salón de clases.

⁴¹ PROFESORA: Cuando los alumnos entran aquí, como que llegan con la camiseta de la secundaria. Pero, gracias a las diferentes actividades que realizamos logramos que el alumno se encariñe con el TBC

⁴² DIRECTOR: Aquí el departamento de escolares y el académico soy yo. Si se requieren recursos adicionales los tengo que buscar con el municipio y como el TBC no cuenta con personal administrativo, por más que lo solicite nunca va a llegar.

⁴³ PROFESORA: Nosotros apoyamos en algunas cuestiones administrativas. Por ejemplo, en el registro de calificaciones para las boletas hacemos el llenado de los números y ya el profesor se encarga del resto. También apoyamos para armar los expedientes de los alumnos.

La administración de los recursos financieros para el pago de los docentes, así como la asignación de la carga horaria, es competencia de las autoridades educativas. Con respecto a lo primero, se tiene capacidad nula de incidencia del director para el pago de los docentes, siendo este irregular⁴⁴. Por otro lado, si bien la carga horaria se establece desde niveles superiores, la distribución de las clases y actividades adicionales como las tutorías se realiza de manera conjunta entre profesores y director. Al momento del estudio, el acuerdo había sido que los profesores cubrirían la jornada completa de ocho de la mañana a dos veinte de la tarde⁴⁵.

Para algunos aspectos asociados con la administración de recursos financieros y materiales, se cuenta con el apoyo del comité de padres de familia, el cual, de común acuerdo entre los padres de familia, recolecta una cuota voluntaria para gastos asociados con la institución⁴⁶. El tesorero de dicho comité es quien administra los recursos⁴⁷. Este comité se conforma a través de la votación de los padres de familia⁴⁸ y se asigna roles específicos a los integrantes⁴⁹.

⁴⁴ BC: A mí me gustaría que desde las oficinas de la Secretaría les pagaran puntualmente a los profesores y que les dieran su base porque no la tienen. El director ha dado muestras de ser una eminencia porque en las evaluaciones de los profesores para las plazas el sale muy bien. Pero, ni aun así le han dado plaza.

⁴⁵ PROFESOR: En mi caso, la carga horaria de mi área no me permite tampoco hacer tantas cosas porque tengo todo mi día cubierto desde las ocho de la mañana hasta las 2:20. Es decir, son seis horas diarias de clase y no tengo horas libres.

PROFESORA: En mi caso, frente a grupo cubro 26 horas, pero igual me voy hasta las 2:20. Aunque algunos días tengo una hora libre, esas horas las ocupo para organizar cuestiones de los eventos que se realizan.

⁴⁶ DJV: ¿Qué cuotas pagan los papás?

MdF2B: Como no se paga ni inscripción ni nada, entonces damos una cuota de 20 pesos por mes para el mantenimiento y limpieza de la escuela o lo que haga falta. El tesorero es quien se encarga de llevar una relación de quién está al corriente con las cuotas, quién falta y todo eso.

⁴⁷ CGG: En tesorería me encargo de recolectar y administrar la cuota voluntaria de 20 pesos por mes para cada alumno. Nosotros, desde el comité, no hemos comprado nada de mesas o sillas porque eso se proveyó desde que se entregó esta escuela. En el caso de las guitarras, por ejemplo, las donó presidencia cuando estaba el profesor J. B. en la administración. Lo que si hemos comprado son cosas como escuadras, transportadores y reglas para los profesores y también compramos trapeadores y cosas para la limpieza de la escuela. En esos casos, el director, o la persona que esté, me dice “¿sabe qué? Necesitamos algún tipo de material”. Algunas veces les doy el dinero para la compra o yo compro lo que se necesita. En ambos casos, me firman un vale de recibido la persona a quien se le entrega el dinero o los materiales. Además, me encargo de pagar los recibos de agua con el dinero de tesorería y en caso de que se requiera una reparación o mantenimiento nosotros apoyamos buscando a una persona que venga y arregle el desperfecto y también se paga con el dinero de tesorería.

⁴⁸ DJV: ¿Hay un comité de padres de familia? ¿Cómo se conformó?

Del mismo modo, los padres de familia participan en la realización de actividades diversas en favor de la institución y de sus hijos⁵⁰. Para ello, el director convoca a una reunión, pero son los padres quienes se organizan de manera independiente⁵¹. En este sentido, los profesores coordinan algunas acciones pero la administración de los recursos financieros queda a cargo del alumnado y los padres de familia⁵². En el caso de los alumnos, y de manera puntual en el desarrollo de los proyectos, se fomenta la autonomía y se les permite tomar la iniciativa⁵³. De esta manera, la gestión de recursos materiales y financieros para los proyectos recae en gran parte en los estudiantes⁵⁴.

MdF1B: Se hace una votación.

MdF3B: Uno mismo las elige.

DJV: ¿Es sólo un comité o es uno por grupo?

Mb: No, es uno.

⁴⁹ DJV: ¿Y qué hace el comité? ¿De qué se encarga?

MdF2B: La presidenta se encarga de estar al pendiente de lo que se ocupa aquí en el plantel, de ver que esté en buenas condiciones o así.

MdF1B: La secretaria, levanta actas en las reuniones y lleva un listado de la asistencia de los padres de familia a las juntas.

MdF2B: El tesorero, es quien lleva un control de las cuotas principalmente.

⁵⁰ MdF2A: Uno como padre apoya a los alumnos en lo que se puede. La verdad es que uno no tiene dinero para apoyar económicamente, pero les ayudamos a juntar aluminio y lo vendemos. Ese dinero es para ellos para sus proyectos. Por ejemplo, con eso juntaron para pagar lo que se tuvo que soldar del proyecto que tienen con el eco-jardín. También les ayudamos a juntar las tapas de botellón y las botellas y todo eso para hacer las sillas y las mesas. Al final de cuentas es algo para la escuela, pero les beneficia a nuestros hijos.

RRB: ¿Y han hecho eventos para recaudar fondos para la escuela?

MdF1B: Si, cuando la escuela organiza un evento, varias mamás participamos con venta de comida: tamales, enchiladas y champurrado u otras cosas. De ahí se sacan fondos para otros gastos como cuando se llevaron al grupo de danza a participar a otro lado. De ahí se apoyó para el transporte y el almuerzo de los muchachos. Hay mucho de parte de padres hacia la escuela y también hacia los maestros y tenemos mucha comunicación.

⁵¹ DJV: ¿Cómo se organizan los papás para hacer esas actividades?

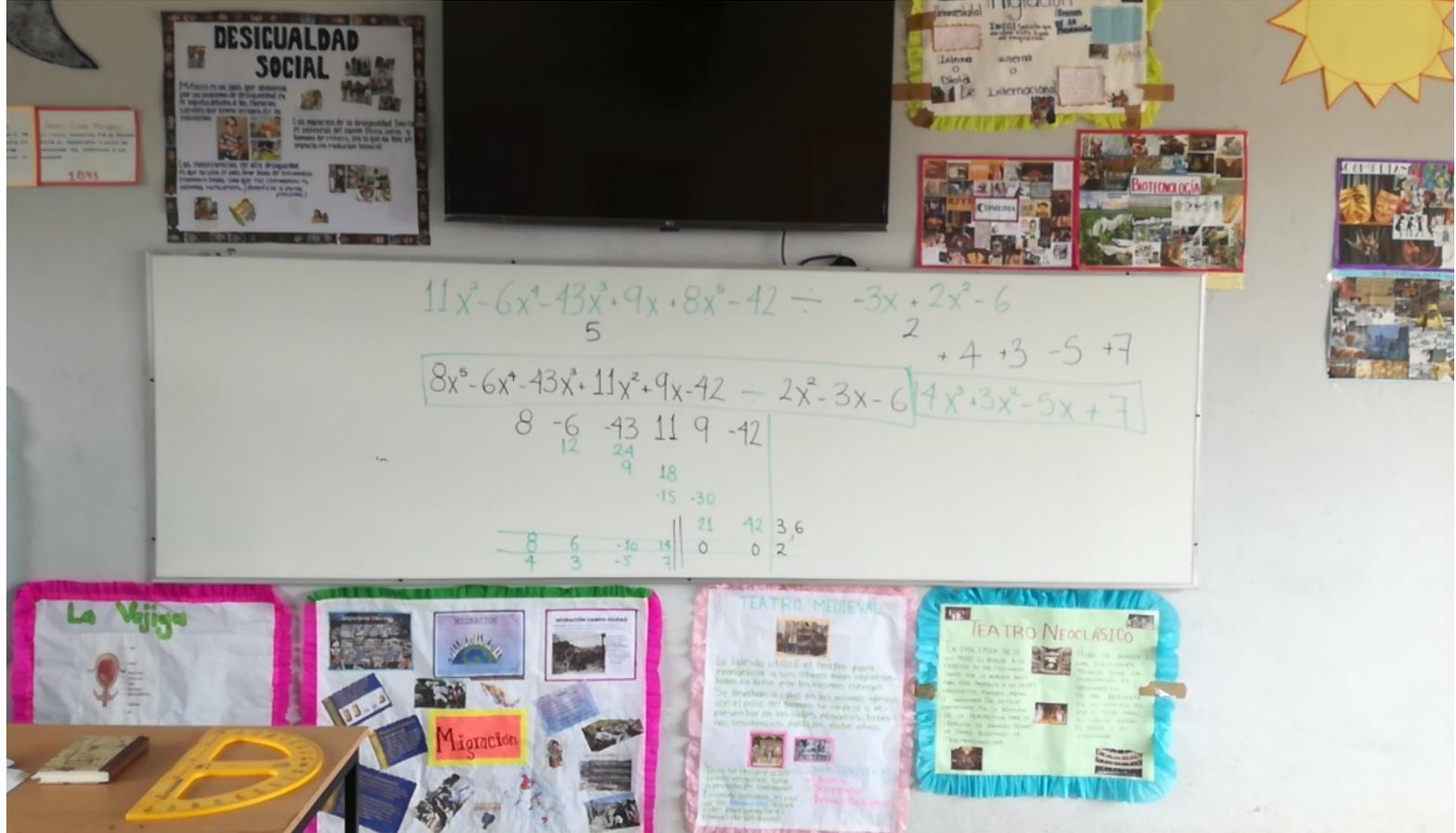
MdF2B: El director convoca a reunión y ahí nos organizamos. Se forman equipos y decidimos que vamos a hacer

MdF3B: O sea, el director sólo convoca a la reunión y deja que los padres que decidan.

MdF1B: Si, de la organización de los padres se encarga el comité, con el respaldo de todos los padres de familia de todos los detalles. También algunas veces si se tiene dinero en tesorería, de ahí se toma, se trabaja, le sacamos ganancia y se ingresa otra vez a tesorería.

⁵² PROFESORA: Nosotros nos encargamos de orientar el certamen, pero no administramos nada de dinero. De eso se encargan las propias alumnas y los padres de familia. Con el dinero que se junta, una parte es para vestuario, otra es para coronas y esos detalles, y lo que sobra se le da al comité de padres de familia para comprar cosas de aquí de la escuela.

⁵³ DIRECTOR: Nosotros trabajamos tanto la autonomía con los alumnos que siempre los dejamos tomar la iniciativa. Para conseguir recursos en los proyectos se identificaron a algunos terratenientes de aquí de la comunidad dispuestos a apoyar a los muchachos. A estas personas les parece hasta cómico que los jóvenes anden haciendo proyectos de negocio. Sin embargo, por lo mismo que son



Fotografía 7. Salón de clases equipado con pantalla y mobiliario escolar.

Por otra parte, el municipio participa en la dinámica administrativa del TBC de manera directa con acciones como la limpieza de la institución. En este caso, es esta instancia quien se encarga totalmente del pago de los recursos humanos y la asignación de los días y horarios para dicha actividad⁵⁵. Otra acción a cargo del municipio es la entrega de uniformes de manera gratuita al alumnado. Al igual que el caso anterior, la operatividad de

acciones productivas, los han apoyado. Los jóvenes van directamente con las personas y solicitan el apoyo. Ellos ya sabían que la estrategia era ir y vender la idea de que en es un proyecto escolar que requiere apoyo de la comunidad. Cuando las personas escuchaban que necesitaban alimento o laminas entonces les hacías donaciones.

⁵⁴ A6S_3: Para comenzar, construimos lo que se le denomina galpón aquí en la escuela.

A6S_1: Para construir el galpón nosotros nos organizamos para conseguir los materiales porque para eso no hubo ningún apoyo. Por ejemplo, nosotros nos organizamos para conseguir las láminas para el techo y los compañeros que tenían láminas las donaron

A6S_3: La organización del equipo benefició mucho al proyecto.

A6S_1: Y también la disposición de cada uno de los compañeros.

A6S_3: Si faltaba algo, siempre hubo alguien que decía “yo tengo eso y yo lo llevo.”

A6S_1: Nunca hubo un “no pues yo no sé, o háganle como puedan”. Siempre hubo disposición de todo el grupo.

⁵⁵CGG: La limpieza de la escuela se hace por parte de presidencia. De allá envían a quien limpie y también ellos pagan

ello corresponde a las autoridades municipales. Según reportan los informantes, al inicio de esta acción, uno de los profesores anteriores al equipo actual formó parte activa del proceso⁵⁶.

Al interior del plantel, y en términos generales, se observa que la asignación de tareas se fundamenta en permitir a los diversos actores participar de acuerdo a sus áreas de experiencia y capacidades⁵⁷. Además, la planeación de dichas actividades se realiza con antelación en cada inicio de curso⁵⁸.

En el TBC de Palmillas se identifica una dinámica de comunicación eficiente entre padres de familia y profesores. Para los asuntos formales, como la entrega de calificaciones o para tratar temas de interés general, los alumnos informan directamente a los padres de familia. Este mecanismo es suficiente en tanto que la asistencia de los progenitores a las reuniones es aceptable⁵⁹. En los casos en que los temas a tratar son de particular interés para algunos padres de familia, únicamente se cita a los interesados⁶⁰. Adicionalmente, algunos participantes del grupo de padres de familia refieren tener la confianza y libertad de

⁵⁶PR: Desde que empezó el profe J. B. con su administración se comenzó a dar uniformes completos a los alumnos. El profe J. dijo “a todos los del bachillerato les voy a regalar su uniforme”. Ahora a mi niña solo le dan la playera, pero es una ayuda de todos modos.

CGG: Hasta donde yo sé, los a los alumnos se les entrega uniformes por iniciativa de presidencia. Pero eso empezó con J. B. y se daba uniformes desde preescolar hasta bachillerato. Cuando inició operaciones el TBC quiénes éramos alumnos compramos la playera. Aun estábamos en la telesecundaria. Después, cuando entró J. B. a la presidencia y nos cambiamos a la escolita vieja nos mandaron a llamar para tomar las medidas para los pants. El profe F. consiguió una persona de Tula que los hiciera y todo lo pagó presidencia. Ya nosotros solo compramos los pantalones y las playeras.

⁵⁷ DIRECTOR: La gestión se divide y cada quien aporta con lo que puede como maestros, con sus conocimientos, con sus capacidades económicas y de gestión, y las cosas salen adelante.

⁵⁸ PROFESORA: Al inicio del semestre hacemos una reunión y escribimos las actividades que vamos a realizar. Ahí vamos asignando tareas y yo generalmente me encargo de apoyar en cuestiones que tienen que ver con la organización de eventos como la graduación o festivales. Siento que ese es más mi ámbito porque esa es mi formación.

⁵⁹ MdF3B: Para los procesos de inscripción y reportes de calificaciones se nos informaron tiempo por medio de citatorios y los alumnos también nos dicen. A las reuniones casi siempre asistimos los mismos, pero ahí tiene que ver el interés de cada padre por la educación de sus hijos.

DJV: ¿Pero sí hay respuesta favorable?

MdF2B: Sí, la mayoría de los padres viene

⁶⁰ MdF7A: Para las cuestiones de reuniones y calificaciones el director informa a nuestros hijos y ellos nos informan a nosotros

MdF5A: Pero, cuando se trata de algún problema particular sobre disciplina de un alumno o algo más privado sólo se manda a llamar al padre y ahí se trata el asunto sin que se entere toda la escuela.

acudir al plantel a solicitar información en todo momento dada la apertura de los docentes para atenderlos⁶¹.

Otra característica de la dinámica de interacción entre la institución y los padres de familia es que ésta se da de manera organizada y concisa⁶². Estas reuniones sirven también para comunicar a los padres de familia el uso de los recursos financieros derivados de la cuota voluntaria⁶³. Este esquema de comunicación permite a los padres de familia conocer los detalles de las actividades que se realizan en el plantel. Con ello se fomenta la aceptación del quehacer de la institución y los permisos que los padres otorgan a sus hijos para actividades extra-escolares⁶⁴.

La vinculación con el aparato administrativo toma lugar de dos maneras. Por un lado, el director se dirige directamente con los agentes clave de la administración⁶⁵. Por otro lado, los padres de familia comunican a la presidencia municipal sus inquietudes y las necesidades del plantel directamente con quien ocupe el cargo de presidente en el

⁶¹ DJV: ¿Ustedes vienen a hacer consultas a la dirección, aunque no haya junta?

MdF2B: Sí, cuando es necesario venir a informarse uno de algo, o que tengan una duda, o pedir información sobre cómo va el alumno, sí venimos. El director siempre está dispuesto a atenderlo a uno.

⁶² MdF4A: Las reuniones no se alargan mucho. Casi siempre tardan como una hora.

MdF5A: Lo que pasa es que el director es muy ordenado y él nos cita a reunión, ya trae todos los puntos a tratar.

MdF2A: En las reuniones el director trata los temas en orden y como generalmente nadie discute nada porque siempre todo está muy claro, la reunión avanza rápido. En caso de que alguien tenga una duda se aclara en ese rato

⁶³ DJV: ¿Y les informan de eso?

Md1B: Sí, nos informan en cada reunión en que se gasta ese dinero. Hay buena comunicación entre los padres y el comité.

MdF2B: En las reuniones nos informan en que se ocupó el dinero de la cuota que damos los padres de familia. Generalmente es para la limpieza y se compran trapeadores, escobas, cloro para el baño, papel de baño y todo eso. Pero, algunas veces se ocupa material de oficina y ahí se toma también de esas cuotas.

⁶⁴ MdF7A: En cada reunión que hace el director nos comunica todo lo que pasa y nos hace saber todas las actividades en las que están trabajando los alumnos. Como a mi hijo le gusta mucho participar en las obras de teatro y los bailables y todo eso, yo siempre le doy permiso. Algunas veces sólo llega y deja la mochila y se va. Mi esposo pregunta que porque lo dejo salir tanto a la calle y como yo sé que eso es importante le digo que lo tengo que dejar que se desenvuelva.

⁶⁵ BC: También el director del plantel siempre se ha movido para satisfacer las necesidades que hay aquí en la escuela. Él es una persona que siempre se ha interesado por el desarrollo del Telebachillerato y una de las cosas que le interesa es que se tenga infraestructura adecuada para las clases. Cuando se necesita algo, el director va a presidencia o directamente a gobierno.

municipio⁶⁶. Al respecto de la interacción entre los padres de familia y los alumnos, según reporta una de las madres de familia, la comunicación entre padres e hijos es constante⁶⁷.

Una forma alternativa para establecer contacto con la comunidad, es a través del uso de las redes sociales, en particular Facebook. Esta plataforma se utiliza para difundir los eventos en los que participan los alumnos, así como los proyectos que realizan⁶⁸. Gracias al uso de esta opción, el TBC ha dado a conocer su actividad no sólo a nivel local sino fuera de la comunidad⁶⁹. En el caso de los alumnos, también recurren a esta plataforma para interactuar con la comunidad y posicionar los productos resultantes de los proyectos comunitarios⁷⁰.

Si bien el TBC de palmillas se sujeta al reglamento general de la Secretaría de Educación para los lineamientos generales, en la práctica existe cierta flexibilidad por parte del personal docente y del director. Por ejemplo, en casos donde los alumnos requieren salir del plantel, se reporta que los profesores lo autorizan siempre y cuando se considere un asunto que lo amerite. Por una parte, esto se debe en parte a que los profesores confían en el

⁶⁶PR: Ahora que los alumnos participaron en los bailables, fuimos junto con los padres de familia a pedir apoyo a presidencia para los vestuarios porque salen caros. Aunque nosotros empezamos a hacer actividades para juntar dinero, igual no completábamos. Entonces fuimos a platicar con la maestra y se nos apoyó.

MdF2A: Las solicitudes de apoyo a municipio las hace el director, más que nada.

MdF5A: Pero si hay ocasiones en que los papás hacemos solicitudes para algo.

MdF2A: Por ejemplo, para la luz

MdF4A: Cuando vino la esposa del gobernador, alguien de los padres de familia traía una solicitud para que nos pusieran la luz aquí en la escuela y mi esposo y yo firmamos al igual que los demás padres de familia.

⁶⁷ MdF7A: Yo tengo mucha comunicación con mi hijo y eso es bonito porque él siempre me informa lo que pasa en la escuela. La otra vez lo sacaron del salón porque no tenía calculadora y ya sabiendo eso vimos la forma de conseguir lo que le faltaba.

⁶⁸ PROFESORA: Tenemos una página de Facebook. Se llama Telebachillerato Comunitario 008 Villa Palmillas Tamaulipas. El director y yo administramos la página de Facebook. Aunque últimamente la hemos descuidado un poco por sobrecarga de trabajo

⁶⁹ PROFESORA: Por ejemplo, cuando hicimos el videoclip de El Salto, aumentó el turismo aquí en Palmillas porque subieron el video a YouTube y luego lo compartieron en Facebook. Entonces además de ser un proyecto formativo en la materia de comunicación, impulsó el municipio.

⁷⁰ PROFESORA: El proyecto de los pasteles es de las alumnas de sexto semestre. Ellas vendieron postres para sacar ingresos para sus estudios de la universidad. Hicieron un estudio de mercado e identificaron que no hay una pastelería aquí en la región. Entonces abrieron una página de Facebook y levantaban pedidos y venían aquí en la escuela.

DIRECTOR: En otro equipo hicieron lapiceras y sorprendentemente vendieron. También el equipo que tiene el proyecto de los pollos comercializó el producto. En la materia de comunicación, hicieron una página en Facebook de aquí de la comunidad. Ahí ellos ponían ahí sus fechas de venta y la gente los contactaba y les pedía.

alumnado⁷¹. Por otro lado, el hecho de que la comunidad sea pequeña, permite identificar cuando los alumnos se escapan de clases y esto, a su vez, reduce este tipo de eventos⁷².

Los participantes del estudio reportan que el reglamento institucional se cumple sin mayores inconvenientes y no se presentan incidentes de disciplina⁷³. Madres de familia refieren que esto se debe en parte a la labor del director quien exige a los alumnos el cumplimiento de las reglas pero también los padres de familia contribuyen con lo propio⁷⁴.

El TBC se caracteriza por minimizar la carga de trámites burocráticos a los alumnos tanto para cuestiones internas a la instrucción como con instancias del exterior. Los alumnos incluso señalan que el director de la escuela les brinda apoyo para diversos trámites que se realizan con otras instancias como la presidencia municipal⁷⁵.

⁷¹ MdF4A: Cuando tienen la necesidad de salir, por alguna emergencia pues piden permiso

MdF2A: Si no les dan permiso pues ya no salen, pero cuando es algo importante los profesores o el director siempre los dejan salir.

MdF5A: En casos como las niñas que se tiene que ir a cambiar a sus casas por cuestiones de su periodo y eso no les niegan los permisos.

MdF2A: Eso es también porque los profesores y el director confían en los muchachos porque saben que ellos no echan mentiras. Además, ellos ya conocen bien a los alumnos y se dan cuenta cuando los quieren engañar.

MdF1A: Aparte, los alumnos ya saben que no se deben de salir.

⁷² MdF5A: Los alumnos no tienen problemas de disciplina o que se escapen de clases.

MdF3A: Como todos se conocen aquí, si algún alumno se escapa pues ya van y les dicen a los papás que los vieron fuera.

MdF2A: Sí, como somos poquitos en la comunidad pues todo mundo se entera de eso.

⁷³ DJV: ¿Se han presentado incidentes de mala conducta o de algún incumplimiento al reglamento?

MdF2B: Pues no se ha detectado ningún caso de mala conducta. Imagino que, si los hubiera, el director los trataría directamente con los involucrados, pero hasta ahorita creo que no ha habido la necesidad. Y yo digo que si se cumple el reglamento con lo del uniforme.

MdFB: Sí, todos tienen su uniforme y los muchachos asisten con el cabello corto

MdF3B: Las muchachas igual asisten sin maquillaje y esas cosas

⁷⁴ DJV: ¿A qué creen que se deba que se cumpla bien todo el reglamento?

MdF2B: Yo creo que el profe les exige a los muchachos y los muchachos tratan de cumplir y respetar las indicaciones del director

MdF2A: El director les ha dicho siempre a los alumnos que ellos tienen la responsabilidad de cumplir con las cosas de la escuela como lo del uniforme y eso. El profe les dice que no tienen que esperar a que sus mamás les hagan todo porque ya están grandes y lo pueden hacer. Ese tipo de responsabilidades son las que también se les están enseñando aquí y hoy precisamente en la mañana mi hijo planchó su uniforme porque yo me ocupé en otras cosas.

MdF3B: Sí, y también uno desde la casa cumple con tener su uniforme para que se lo traigan los días que toca y vigiar que nuestros hijos vayan bien.

⁷⁵ RR: ¿Qué me pueden decir de los trámites de inscripción, firma de boletas y esos asuntos? ¿tienen que traer papeles y eso?

Alumnos: Ah, sí.

RR: ¿Y eso es pesado?

El TBC de Palmillas, a diferencia de la mayoría de sus similares en el estado, cuenta con instalaciones propias. Según reporta el director de la institución, en Tamaulipas solo hay tres TBC con esta condición y se ubican en Palmillas, Bustamante y Altamira. De estos, el director tuvo la oportunidad de participar en las gestiones para la adquisición de la infraestructura de dos de ellos⁷⁶. Dada esta característica, el uso de los espacios depende directamente del director y del equipo docente del TBC.

De acuerdo con la información provista por un ex-presidente municipal y el director del TBC, el servicio de energía eléctrica fue instalado cuando se inauguró el plantel en octubre de 2015. Sin embargo, para enero de 2018 el servicio fue suspendido por irregularidades en los pagos⁷⁷. Según la evidencia documental, el adeudo por este concepto ascendía 101,766.00 pesos al momento en que se llevó a cabo este estudio.

A4S_2: No. Cuando entramos aquí nos pidieron la boleta de calificaciones del tercer grado, el certificado, acta de nacimiento de nosotros, de nuestros papás también. La CURP y la credencial de ellos. Y un comprobante de domicilio.

RR: Los que vienen de fuera, ¿cómo le hicieron?

A4S_2: ¿Yo? Utilizó el comprobante de allá.

RR: ¿No tuviste que comprobar que vivías aquí en Palmillas?

A4S_2: No, nada más pidieron que trajera un comprobante y ya.

RR: ¿Cómo sintieron todos los trámites que tuvieron que hacer en estos tres años para inscripción, reinscripción, boletas, entrega de calificaciones, todo lo que tuviera que ver con trámites?

A6S_2: Para eso no batallamos mucho porque el profe Chuy nos ha explicado mucho en cuanto a cómo hacerlos.

A6S_1: Por eso no tenemos nosotros ninguna dificultad para hacer un trámite en un futuro, en una escuela.

A6S_2: En caso de llegar una beca o las inscripciones y todo eso, el profe nos ayudaba mucho.

A6S_1: También para lo de la presidencia. A veces para solicitar un apoyo teníamos que hacer un escrito.

A6S_2: Por ejemplo, para los que se trasladaban desde lejos, la presidencia apoya para gasolina o para transporte. En esos casos el profe J. nos decía cómo hacer una carta dirigida a la presidente, la maestra G. C. G. hacíamos la solicitud y metíamos una constancia de estudios, y ya nos llegaba el apoyo.

A6S_3: Si nos hacía falta algo, el profe trataba de dárnoslo, incluso para inscribirnos a las universidades ellos nos han ayudado. Nos conseguían folletos, nos asesoraban para elegir una opción viable.

⁷⁶ DIRECTOR: Somos los tres planteles que tenemos la infraestructura completa y puede sonar muy presuntuoso, pero he tenido la oportunidad de participar en la gestión para la construcción de la infraestructura en Bustamante y la de aquí de Palmillas. La otra se encuentra en Altamira a cargo de un excelente maestro y muy buen gestor.

⁷⁷ RR: Pero entonces, ¿desde que ustedes entraron no tienen luz?

A4S_4: Cuando entramos sí había luz.

A4S_2: Fue hasta tercero cuando batallamos.

A4S_4: Sí, pues ya fue casi en diciembre.



Fotografía 8. Fuente improvisada para abastecimiento de energía eléctrica.

Para suplir la falta de energía eléctrica, el personal de la institución y el alumnado recurren a diversas alternativas. Una de ellas consiste en utilizar una planta eléctrica que los alumnos consiguen como préstamo de uno de los habitantes del municipio⁷⁸. Otra opción es tomar luz “prestada” de una casa cercana⁷⁹ y una tercera opción es utilizar adaptadores para tomar corriente de la batería de un auto en marcha y transferirla a los equipos

⁷⁸ PROFESOR: Para el evento más reciente del 10 de mayo que se hizo aquí, se proyectaron videos de sus hijos a las mamás en unas pantallas y tuvimos equipo de sonido. ¿Cómo nos las arreglamos? Conseguimos una planta de luz grande, y aquí hicimos todo.

PR: Para resolver el tema de la falta de luz en la escuela para el festejo del 10 de mayo, los alumnos consiguieron una planta eléctrica y para el festejo del día del maestro los alumnos también se encargan de detalles como ese.

⁷⁹ RR: ¿Alguna vez han utilizado la pantalla?

A4S_2: Sí, cuando tenemos exposiciones.

A4S_6: Conectamos la computadora. Pero tenemos que traer la luz de allá, de la casa de nuestro compañero, porque no tenemos luz en la escuela.

tecnológicos⁸⁰. Estas tres opciones presentan inconvenientes. Por un lado, la planta de energía no es propiedad de la institución y por el otro, el consumo de energía de una casa cercana genera gastos para los habitantes de la misma. En el caso de la opción de utilizar energía proveniente de la batería de un auto en marcha, el consumo de combustible la hace poco económica. Por ello, la mayor parte del tiempo el plantel se encuentra sin hacer uso del equipo tecnológico. Derivado de lo anterior, y como se pudo constatar en las observaciones de clase, las cátedras se imparten sin hacer uso de los materiales digitales y videos diseñados para el TBC.

A excepción de la cuota voluntaria que erogan los padres de familia del TBC, el servicio es totalmente gratuito⁸¹. Si bien esto se alinea con el principio de inclusión y equidad en la provisión del servicio, ésta característica distintiva trae consigo el inconveniente de no contar con recursos financieros para solventar algunas necesidades de la institución como lo es el servicio energía eléctrica⁸².

4.1.3. Dimensión Comunitaria

La presencia del TBC hacia el entorno comunitario es positiva. La relación entre el personal del TBC y los padres y madres de familia se basa en la confianza de las capacidades de los profesores y el director, así como en el reconocimiento de su compromiso con los alumnos⁸³. En este sentido, los padres de familia reconocen que las demandas del personal docente del TBC buscan el bien de los jóvenes estudiantes y no se presentan casos de discordia entre ellos⁸⁴.

⁸⁰ DIRECTOR: Yo compré un convertidor de corriente del coche. Ese convertidor se conecta a la batería y te da dos contactos a 110. De ahí ponemos una extensión de 15 metros desde el convertidor del carro al salón, conectamos el proyector, la pantalla y ya funciona.

⁸¹ DIRECTOR: Nosotros nos hemos esforzado en mantener el 100% en la gratuidad y no establecemos cuotas de ningún tipo. Incluso se otorgan uniformes a los alumnos de manera gratuita.

⁸² DIRECTOR: De los tres planteles que contamos con infraestructura propia, los dos que estamos en el Altiplano no tenemos luz. En Altamira si tienen el servicio de electricidad por el número de alumnos que tiene y porque ahí se cobra una cuota de 600 pesos para la inscripción, precisamente para subsanar los gastos del plantel.

⁸³ BC: Los maestros siempre están presentes cumpliendo con su trabajo, echándole muchísimas ganas y apoyando al director en todo. Por eso mismo, los padres de familia siempre hemos tratado de apoyar al bachillerato, porque el trabajo de ellos es excelente.

⁸⁴ MdFA: Aquí no se da el caso de que los papás estén en contra de los profesores o el director. Todos son excelentes en lo que hacen. Sabemos que nuestros hijos tienen que acatar las reglas de la institución y por eso en las juntas nos informan todo.

La confianza que los padres depositan en el personal de la institución, y en particular en el director, es de tal magnitud que le brindan un espacio para alojamiento como apoyo adicional⁸⁵. Esta aceptación de los padres de familia hacia el quehacer de los docentes y director, también se traduce, de manera indirecta en apoyo incondicional a los alumnos para las diversas actividades en las que se involucran⁸⁶.

Se ha mencionado anteriormente que la comunicación entre el TBC y los padres de familia es eficiente, y que esto contribuye positivamente en el tipo de relación que existe entre dichos actores. Cabe añadir, que las características del entorno comunitario también inciden de manera positiva en tanto que, al tratarse de una comunidad pequeña, existe mucha comunicación entre padres de familia, personal del aparato administrativo y escuela⁸⁷. En algunos casos, los alumnos del Telebachillerato son hijos de servidores públicos en el municipio por lo que éstos se enteran prontamente de las necesidades de la institución⁸⁸.

La presencia del TBC en el entorno comunitario se fortalece principalmente debido a la estrecha vinculación entre el director de la escuela y el presidente municipal en turno. Adicionalmente, los padres de familia que ocupan algún cargo en la administración pública local, fomentan la vinculación con otros actores externos en puestos estratégicos para la

MdF7A: Uno como padre sabe que cuando sus hijos están en la escuela es porque van a acatar las reglas.

MdF6A: Y también sabemos que es para el bien de ellos.

⁸⁵ BC: A pesar de que su pago no les llega a tiempo, ellos dan su máximo esfuerzo. No les importa si les pagan o no, ellos hacen su mejor esfuerzo y dan sus clases entiendo y forma. Por eso mismo, nosotros como papás los apoyamos en lo que se puede. Por ejemplo, al director le prestamos una casa que tenemos para que ahí viva y se ahorre lo de la renta. Es una casa pequeña sin muchas comodidades, pero ya es una ayuda.

⁸⁶ RR: ¿Y el rol de los papás? ¿El comité de padres de familia?

A6S_2: Pues aportaron en cada una de las actividades que se hicieron. Nos apoyaban mucho.

A6S_1: Nunca dijeron “¿para qué van a hacer eso?”

A6S_3: Nos dieron siempre la confianza

⁸⁷ MdF2A: Hay mucha comunicación por parte de los maestros con presidencia y con nosotros los padres de familia

MdF3A: Y eso se debe a que somos una comunidad pequeña y algunas personas que trabajan en el ayuntamiento, o en el DIF, son las mismas personas que tienen a sus hijos aquí en la escuela. Entonces como somos de los mismos nos conocemos todos y por eso hay apoyo mutuo

⁸⁸ BC: Mi hija estudia aquí en este Telebachillerato. Entonces vengo de manera constante y así me doy cuenta de todas las necesidades que hay.

gestión de recursos⁸⁹. Ambos canales de vinculación han sido y son centrales para mejorar las condiciones de infraestructura⁹⁰, la adquisición de becas⁹¹, uniformes⁹² y materiales escolares diversos⁹³. Con ello, se potencia el alcance del TBC.

El TBC carece de otros vínculos de interrelación con dependencias tanto gubernamentales como no gubernamentales y de la sociedad civil⁹⁴. No obstante, en alguna ocasión los alumnos del plantel interactuaron con la casa hogar de la comunidad⁹⁵ bajo la dirección del personal docente y directivo.

⁸⁹ BC: Pues ahí pongo mi granito de arena por el puesto de regidora en el que estoy ahora y por la cercanía que se tiene con el diputado federal. También por lo mismo, tenemos buena comunicación con la presidenta y el director y pues entre todos intervenimos.

⁹⁰ BC: La construcción del aula de medios se hizo bajo la gestión de la maestra – la presidenta municipal-. Ella mandó a hacer el proyecto y me invitó a México a reunirnos con el diputado federal. Fuimos y hablamos con él personalmente y nos dio muchas esperanzas de que se haría la construcción. Nos solicitó información y yo venía a sacar fotos de la escuela y todo eso. Al final se aprobó el recurso para esa aula y ahí está. También solicitamos ya una techumbre con el diputado. Nos dijo que ya estaba etiquetada y que se iba a construir. Para eso también nos pidieron fotos y un proyecto.

⁹¹ MdF3A: Tenemos dos tipos de becas. Una es por parte de gobierno y esa se la dan a los alumnos que tienen cierto promedio. La otra es de parte de presidencia

MdF7A: Ahorita tienen como cuatro meses que no se les ha dado ese apoyo a los alumnos.

MdF4A: Esas becas de presidencia se las daban a todos los alumnos, pero ya en estos meses no ha llegado, pero es porque ha habido otros apoyos a la comunidad.

MdF6A: Es que antes estaba otra administración y los manejos de trabajo son diferentes, pero si se han dado becas a los alumnos.

BC: A los alumnos que vienen de otros lugares se les otorga un apoyo para traslado. Sólo que en esta ocasión el apoyo no fue muy alto porque creció la población.

⁹² DJV: ¿Cómo funciona eso que les dan uniforme a los muchachos?

MdF1B: Aquí hemos tenido suerte de que los presidentes apoyan con los informes de los alumnos. Eso es para todas las escuelas, en primarias, secundarias y aquí en el Telebachillerato. Tal vez nos tienen muy mal acostumbrados con eso, pero es una ayuda muy grande.

MdF2B: Siempre que andan en campaña electoral se comprometen con eso de los uniformes. Antes también los muchachos tenían becas de aquí del municipio, pero era otra administración. Ahora ya se redujo ese apoyo.

⁹³ BC: Ahora que está el profe R.M., yo le pedí que si nos donaba una bandera porque no tenía la escuela y lo invité para que viniera a abanderar la escuela. Aceptó y vino él personalmente a traer la bandera, pero como venía en su carro no trajo el asta.

⁹⁴ DIRECTOR: Independientemente de la estrecha relación que tenemos con la presidencia municipal, nosotros casi no tenemos relación con alguna otra dependencia de gobierno por lo limitado del medio. Es decir, algunas instancias como el DIF tiene muchas carencias y por lo tanto no les es posible brindarnos mucho apoyo en comparación con la presidencia municipal que cuenta con más recursos y disposición.

⁹⁵ PROFESORA: Para la posada que se hizo en el albergue en 2016, los muchachos juntaron muchas cosas. Muchos de ellos no tienen la fluidez económica y aun así cooperaron porque todos son muy nobles. Donaron juguetes y cosas así. Además, se fueron a otro ejido y ahí donaron ropa y les hicieron una piñata

El TBC se sujeta a los planes y programas de la Secretaría de Educación por lo que la generación de proyectos y la realización de actividades paraescolares es uno de los componentes centrales de la actividad en la institución. El diseño y ejecución de los proyectos y las actividades paraescolares del TBC en Palmillas se fundamenta en una cuidadosa planeación inicial y un monitoreo continuo de su evolución para que, en caso de ser necesario, se realicen ajustes⁹⁶. En este sentido, el acompañamiento de los profesores es fundamental⁹⁷ en tanto que, en el caso particular de los proyectos de desarrollo comunitario, son ellos quienes los orientan para el diseño de estudios de mercado⁹⁸ y la aplicación de herramientas de planeación como la matriz FODA⁹⁹.

Además de cubrir los contenidos educativos de los planes y programas de estudio de la institución, con los proyectos y las actividades paraescolares se busca impactar positivamente en el aprendizaje de los alumnos y promover el desarrollo a su comunidad¹⁰⁰. Con todo y que, en algunos casos el impacto de los proyectos en la comunidad se da de manera indirecta y en menor escala¹⁰¹, se debe reconocer la iniciativa por parte del equipo

⁹⁶ DIRECTOR: Hacer un proyecto con las características que nosotros queremos, que sea formativo y productivo, implica establecer una idea e irla detallando poco a poco. El proyecto de los pollos se trabajó desde tercer semestre, y vino a dar sus frutos hasta quinto y sexto. Hubo una producción aceptable y los jóvenes obtuvieron ganancias.

⁹⁷ A6S_2: El profe nos dio muchas asesorías para el proyecto de los pollos.

A6S_1: El profesor siempre estuvo con nosotros en la materia de desarrollo comunitario y la de metodología de investigación que también aplicamos en el proyecto.

⁹⁸ DIRECTOR: Para el proyecto del pollo, primero hicieron un sondeo de qué calidad y qué peso querían el pollo, al punto que los pollos los engordaban a 2.700, para que a la venta quedara en dos kilos, y se vendiera de acuerdo al gusto de la comunidad. Para diciembre se apartaron seis animalitos que llegaron a pesar arriba de cinco kilos para hacerlos pavipollos. Todo fue planificado y desarrollado, hasta el punto de su salida.

⁹⁹ PROFESORA: Los chicos hicieron el proyecto de los pollos. Hicieron una matriz FODA, objetivos, metas y hasta un formato de donación para los que se fueran a quedar con el proyecto porque eso viene en el libro de Desarrollo Comunitario. Al principio se les murieron algunos pollitos y los alumnos se desanimaban, pero es parte del proceso. Eso los obligó a investigar a fondo como evitar que eso pasara y al final les fue bien. Sacaron muy buenas ganancias y aprendieron todo el proceso de crianza hasta cómo prepararlos para la venta por kilo.

¹⁰⁰ PROFESORA: Tratamos que todas las actividades que vienen en el libro se enfoquen en cómo mejorar su comunidad. Es decir, más que hacer las actividades para cumplir con la materia buscamos que ellos aprendan y hagan algo que pueda en algún momento ser útil.

¹⁰¹ PROFESOR: La construcción del eco-jardín y el proyecto de reciclaje impactan de alguna manera en la comunidad porque los alumnos recogían basura de las calles y hasta se ponían de acuerdo para ir en las tardes a buscar material para reciclar y llegaban con bolsas llenas

del TBC por buscar continuamente la innovación en el diseño de los proyectos¹⁰², así como la tenacidad y constancia para el desarrollo de los mismos¹⁰³.

Por otro lado, el apoyo que brinda la comunidad al TBC es también un elemento clave. En el caso de los padres de familia, este apoyo se traduce en donación de productos¹⁰⁴, en mano de obra¹⁰⁵ y en actividades de comercio a menor escala¹⁰⁶. El municipio, por su parte, contribuye a través de las dependencias locales con el préstamo de mobiliario¹⁰⁷.

Dado lo anterior, los proyectos y actividades paraescolares del TBC adquieren un rol clave para la institución en dos sentidos. Por un lado, son una fuente de motivación para los alumnos quienes consideran que los proyectos en los que se involucran tienen un impacto positivo para ellos mismos y para la comunidad¹⁰⁸. Señalan, además, que la realización de los mismos no sólo no interfiere con su desempeño académico sino que los incentiva a esforzarse más en los asuntos escolares¹⁰⁹.

¹⁰² DIRECTOR: Ahora tenemos en mente un proyecto de fomento turístico porque nadie se ha dado a la tarea de hacerlo. Creemos que el ecoturismo aquí es una excelente opción. La intención es buscar ideas innovadoras y creativas. Arriesgarte a hacer lo que nadie había hecho. Si fallo, reestructuro y voy avanzando.

PROFESORA: Para eso pensamos en nosotros mismos crear la publicidad.

¹⁰³ DIRECTOR: Aquí no perdemos el tiempo. Nosotros ya terminamos las clases, pero por normativa nos piden que tengamos a los alumnos en el plantel. Entonces, aprovechamos el tiempo y seguimos trabajando en los proyectos escolares como lo del eco-jardín.

¹⁰⁴ MdF3A: En algunas actividades como la del reinado participa casi toda la comunidad.

MdF2A: Aunque es una actividad que se hace para beneficio de la propia escuela la gente apoya.

MdF7A: También cuando se hacen “bingos” apoyamos con mandado para los premios. Le dicen a uno “le tocó un kilo de arroz, un kilo de azúcar, un café” y ya todos lo hacemos.

¹⁰⁵ MdF5A: Mi hija me dijo que tenían un proyecto y necesitaban juntar aluminio para venderlo. Como yo trabajo para la presidencia y me toca barrer la plaza, ahí le ayudaba a juntar los botes. También les pedí a mis compañeras que me ayudaran y si me echaron la mano.

¹⁰⁶ MdF4A: En los eventos que se hacen en la plaza los papás ponen su puesto para vender y ese dinero después se ocupa para otras cosas.

MdF6A: Los papás ponen sus puestos de flautas y gorditas y otras cosas. También con el director nos anima porque él es quien también nos dice “aprovechen que se va a hacer esta actividad para que vendan y se recaude”

¹⁰⁷ MdF3A: Otras dependencias también apoyan. Por ejemplo, una vez nos prestaron para un evento todas las sillas que tienen en el DIF.

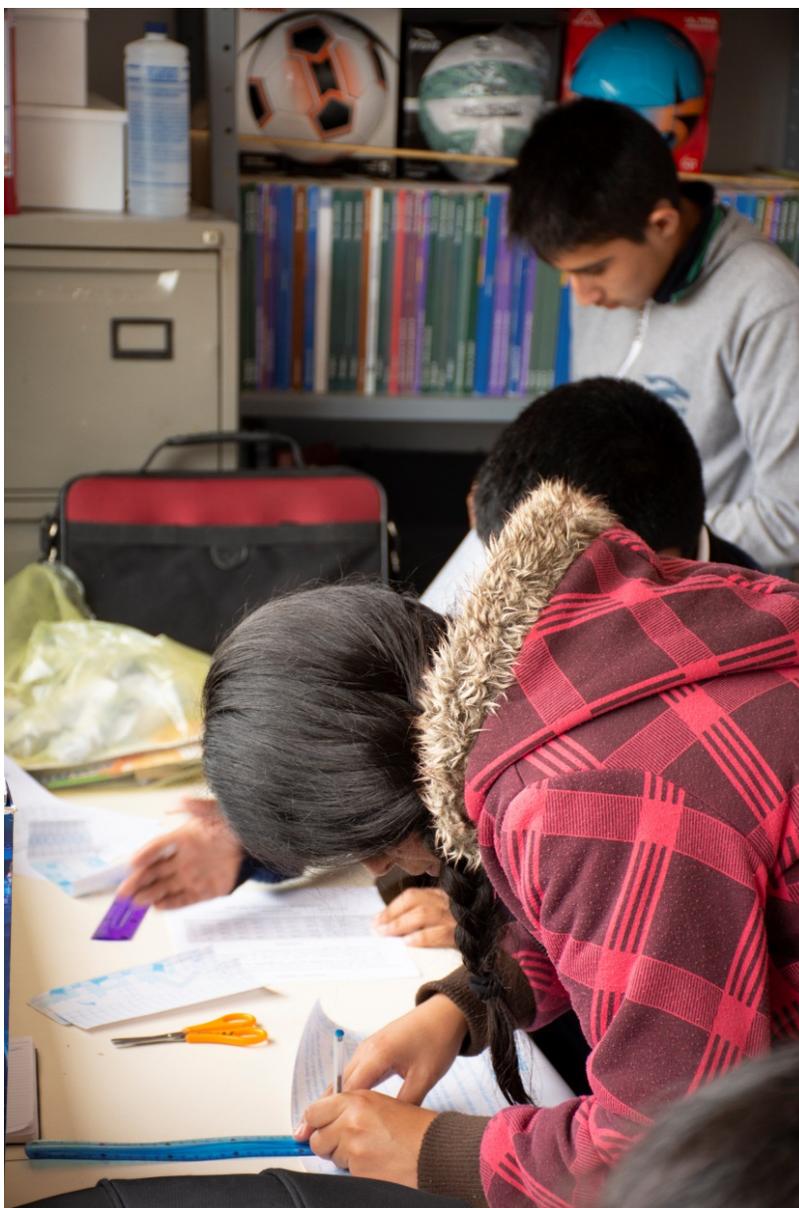
MdF2A: En los casos que se ocupa mobiliario o algo, el municipio lo presta a través de otras dependencias. También si ocupan el carrito del DIF para una salida que tengan también se les presta. Cuando van a jugar los alumnos también se nos apoya.

¹⁰⁸ RR: Veo que tienen varios proyectos ¿Qué me pueden contar de eso? ¿Qué función tienen?

A4S_1: Pues, los hicimos para beneficio de nosotros mismos. Para beneficiar a la comunidad. Entonces, nos organizamos e hicimos nuestro proyecto de hortalizas.

A4S_6: A lo mejor, tener alguna ganancia para nuestra graduación

¹⁰⁹ RR: ¿Ustedes sentían que eso les distraía de sus clases?



Fotografía 9. Diseño de plantillas para rifa por alumnos del TBC 008 en Palmillas.

A6S_1: No porque lo hacíamos en las tardes y nunca hubo un día en que practicáramos en la escuela en horas de clase

A6S_3: En clases estábamos muy bien y eso ya era aparte. Sentimos que teníamos que apoyar porque la presidencia nos apoyaba mucho y entonces teníamos que regresar los mismos resultados.

A6S_2: Al contrario, eso nos relajaba para entrar al otro día echándole ganas a la escuela. Para saber que en la tarde íbamos a ensayar y a seguir con nuestras obras.

A6S_1: Si nos encargaban algún proyecto o un trabajo en equipo, nos poníamos de acuerdo para hacerlo, a la una o dos de la tarde y después ir a ensayar a las cuatro o cinco.

Por otro lado, esto contribuye a que la institución adquiera presencia y visibilidad en la comunidad. En general, y de acuerdo con las madres de familia, la comunidad percibe de manera positiva el que los jóvenes del TBC se involucren en dichas proyectos actividades. Si bien se presentan casos aislados de personas que no muestran la misma aceptación, esto se debe al desconocimiento de lo que se realiza al interior del TBC¹¹⁰.

Con todo y que identifican fortalezas en términos de vinculación con la comunidad en cuanto a la planeación en el diseño y monitoreo de los proyectos y actividades paraescolares, en algunos casos los resultados no son siempre favorables. Esta situación, sin embargo, ha permitido a los profesores y alumnos vislumbrar áreas de oportunidad. Un ejemplo, fue el primer intento de plantar árboles. En aquella ocasión, se plantaron más de 100 árboles pero no se logró el objetivo que éstos sobrevivieran debido a las adversidades del clima y otros factores¹¹¹. A pesar de ello, la experiencia obtenida, sirvió para proyectos posteriores¹¹².

En general, los retos pendientes en este rubro indican la necesidad de generar vinculación con el sector productivo-empresarial, diseñar mecanismos para la continuación de los proyectos a través de las generaciones de alumnos¹¹³ y buscar alternativas para obtención de recursos financieros¹¹⁴.

¹¹⁰ MdFA: La comunidad en general ve con buenos ojos el que los muchachos anden haciendo muchas cosas. Pero, siempre va a haber personas que lo ven mal y luego dicen que el director los trae trabajando mucho.

MdF3A: Sí, pero es que, por lo regular, quienes lo ven mal son personas ajenas a aquí.

MdFA2: Y eso pasa porque desconocen de los proyectos que hay aquí.

¹¹¹ PROFESORA: Plantamos más de 100 árboles en los alrededores del plantel, pero no se dieron porque la tierra no es fértil.

¹¹² PROFESOR: Cuando yo me incorporé al TBC me di cuenta que el tinaco que está allá afuera tiene una gotera y tira agua. Por eso mismo ya se había hecho yerba mala en esa área. Eso provoca mosquitos y puede ser un problema de salud con todo eso de las enfermedades que transmiten los mosquitos. Les propuse a los alumnos que aprovecháramos esa agua y que hiciéramos unos jardines ahí. Al principio no querían porque tenían la experiencia negativa de que los árboles que habían sembrado no se habían dado por el tipo de tierra. Pero cuando les expliqué que teníamos que quitar tierra que no sirve y rellenar con tierra fértil accedieron. Así lo hicimos y las plantas van creciendo. Los alumnos se organizaron y consiguieron la tierra de los potreros o del monte. Para adornar el jardín los alumnos utilizan material reciclado y de ahí que le nombramos el eco-jardín.

¹¹³ CGG: Cuando yo fui alumno, en la clase de desarrollo comunitario el profesor F. planteó un proyecto de acuaponía. Era un proyecto grande porque el profesor habló con los padres de familia de la comunidad, los ejidatarios y gente de la comisaría. También contactó a una persona de San Vicente que trabajaba específicamente en ese tipo de proyectos. Conseguimos un terreno y hasta lo fuimos a medir los profesores algunos padres de familia y alumnos. Se tenía la intención de habilitar un tanque de agua que está ahí abandonado y construir un invernadero. Incluso se pensó

Por mencionar algunos ejemplos de los proyectos comunitarios, destaca el de la crianza y venta de pollos. Este proyecto lo iniciaron los alumnos del sexto semestre para la evaluación de la materia de Desarrollo Comunitario del ciclo escolar anterior. Según relatan los propios alumnos, el desarrollo del mismo inició con la identificación de una necesidad en la comunidad. A pesar de que en el desarrollo los alumnos experimentaron algunos desafíos, lograron superarlos y al final se obtuvieron ganancias económicas¹¹⁵.

Un segundo ejemplo es de la siembra y cosecha de hortalizas para la venta, mismo que está a cargo los alumnos de cuarto semestre. Para ello, los alumnos consiguieron que se les prestara un terreno. Si bien se lograron comercializar algunos productos al exterior de la escuela, en otros casos la producción fue insuficiente y sirvió para el autoconsumo¹¹⁶. Otros

que con ese proyecto se podían generar empleos en la comunidad. Al principio el profesor F. quiso que fuera un proyecto grande con una recicladora al aire libre. Pero el proyecto no se consolidó porque había varias cosas a considerar, además, desafortunadamente cambiaron al profe de la F. y ya no continuó el proyecto. En su lugar, hicimos un proyecto de reciclaje. Entonces algunas actividades que hacíamos era platicar con las personas o dar pláticas en las escuelas sobre como reciclar. Mientras estuvimos nosotros funcionó, pero nos graduamos y ya no continuó.

¹¹⁴ RR: ¿Qué podrían haber hecho para que el proyecto fuera más grande?

A6S_2: Conseguir recursos.

A6S_3: Aunque si metimos una solicitud para que nos dieran apoyo, pero nos pedían credencial y todavía no éramos mayores de edad. Necesitábamos un integrante mayor de edad para que llegara el apoyo.

¹¹⁵ A6S_1: Fue un proyecto para evaluar el final del ciclo escolar.

A6S_2: Era de la materia de Desarrollo Comunitario. Iniciamos con lluvia de ideas

A6S_1: Pensamos en aquello que se pudiera dar aquí en el municipio.

A6S_3: O lo que necesitaba el municipio.

A6S_1: Identificamos que el problema aquí del municipio es la falta de una carnicería. Pensamos en varias opciones como, pollos, marranos y hasta llegamos a pensar en poner becerritos [risas]. Pero decidimos trabajar con pollos para engordarlos, matarlos y venderlos.

A6S_3: Hicimos un galpón y tratábamos de mantener una temperatura cálida para que los pollos no fueran a morir aquí en la escuela. Pero luego tuvimos un problema con el corte de la luz eléctrica y ya no pudimos mantener aquí a los pollos. Los tuvimos que trasladar a una casa porque los pollos deben de tener sus focos para mantener la temperatura.

A6S_1: En diciembre fue nuestro mayor problema porque se vino el frío y perdimos algunos pollos.

A6S_2: Para resolver el problema, nos turnamos y cada mes le tocaba a una persona del equipo llevarse y cuidar a los pollos en su casa.

A6S_3: Al final, sí hubo excelentes resultados. Vendíamos como, seis o siete pollos los viernes y se obtenían más de mil pesos con la venta y al principio invertimos como doscientos pesos por persona para la compra de los pollos, la tela y el techo. Además, a la gente le gustó mucho.

A6S_1: Cada que nos veían nos preguntaban cuándo vendíamos, pero nosotros a veces teníamos los pollitos chichitos.

¹¹⁶ PROFESORA: El proyecto de hortalizas lo hicieron los de cuarto semestre, ellos sembraron sus hortalizas y algunos las vendían.

proyectos de menor alcance fueron, por ejemplo, el primer proyecto de reciclaje puesto en marcha por la institución que consistió primordialmente en la recolección de materiales reciclable para la venta¹¹⁷

Por otra parte, en el TBC se realizan una serie de proyectos escolares donde, además de integrar los contenidos de las materias con la sensibilización del desarrollo comunitario. Entre ellos se encuentran algunos documentales que, para su filmación, implican hacer visitas guiadas fuera de la institución¹¹⁸. Un actor clave en el desarrollo de dichos documentales es la profesora del TBC dada su formación en el área¹¹⁹. Si bien los documentales son de calidad, la profesora comenta que, con mejor equipo tecnológico, los productos serían incluso mejores¹²⁰. Otro proyecto similar es el noticiero comunitario que alumnos desarrollan como parte de los contenidos de la clase de comunicación. En dicho noticiero, se integran los conocimientos adquiridos de la materia y contenidos de interés para la comunidad¹²¹.

Otros proyectos que se desarrollan en el TBC se orientan a la mejora de la institución. Por ejemplo, el proyecto del eco-jardín y la palapa escolar. El primero se denomina de esa

PROFESORA: Eso inició el año pasado y para eso pidieron un terreno prestado y ahí sembraron. La cosecha era tanto para autoconsumo como para la venta. Lo que más se vendía fue el cilantro y la lechuga, pero la producción de cebolla y tomate era baja por lo que sirvió básicamente para autoconsumo. Los alumnos traían unas cajitas en un triciclo y aquí las venían afuera de la escuela.

¹¹⁷ PROFESORA: Los de la primera generación fueron los que iniciaron con el proyecto de reciclaje. Fueron los primeros en hacer un proyecto de reciclaje. Pero los que ellos hicieron era juntar todas las latas de aluminio, y luego las vendían. O sea, nada más tenían ahí todas sus latas. Y ya cuando eran muchas, pues iban y las vendían, y pues era dinero.

¹¹⁸ PROFESORA: Los alumnos también hicieron un documental sobre las tres fundaciones de Palmillas como parte de las actividades escolares. Para eso fueron a investigar a unas construcciones antiguas que se encuentran en otro ejido.

¹¹⁹ MdF5A: El video lo hicimos con la ayuda de la maestra Jazmín porque ella es fotógrafa y sabe mucho de esas cosas. Nos quedó muy bien a

¹²⁰ PROFESORA: Este semestre los alumnos hicieron un documental sobre el turismo en Palmillas. Para eso, grabaron ejemplos de danzas de la región y explicaron su significado. El año pasado hicieron un documental sobre el agua y también hicieron toda una investigación. Fueron a grabar en basureros y grabaron las tuberías. Está muy completo. Para el documental sobre los asentamientos de palmillas también se requirió hacer visitas de campo y grabar en otras localidades. En general son muy buenos trabajos, pero si tuviéramos equipo de grabación más profesional la calidad sería aún mejor.

¹²¹ PROFESORA: Ellos hacen un noticiero en formato de radio. Los temas son sobre Palmillas y abarcan cuestiones como los migrantes y el turismo de la comunidad. Este noticiero comunitario solo lo hemos hecho dos años. Para los alumnos es todo un reto porque se tienen que grabar y hacer todos los sonidos. Como también se utiliza la tecnología para eso, entonces les cuesta un poco de trabajo

manera, porque busca hacer uso de materiales reciclables en su construcción. Si bien en un principio esta idea no fue bien recibida por los alumnos dadas experiencias anteriores de reforestación con nulo éxito, con los ajustes realizados al proyecto y el trabajo de los alumnos se logró concretar la idea¹²². Para los estudiantes, quienes realizaron prácticamente todo el trabajo, este proyecto suma a la buena imagen de la institución¹²³.

De manera similar, el proyecto de la palapa escolar responde a la necesidad de contar con un espacio para que los alumnos puedan tomar su almuerzo en los descansos¹²⁴. En este proyecto en particular se observa una estrecha colaboración entre los alumnos. Según se reporta, para la construcción de las mesas y sillas se hizo uso de un recurso económico generado por alumnos de otro equipo con la venta de materiales reciclados. La sombrilla la consiguieron como donación por una compañera de su grupo y el grupo responsable se ha encargado de recolectar materiales reciclables adicionales y la mano de obra¹²⁵.

En cuanto a las actividades paraescolares, vale señalar que El TBC cuenta con una rondalla y un cuadro de danza. En el primer caso, esta se conformó desde el 2015 por alumnos y el propio personal del TBC. Para los alumnos que quieran integrarse, pero no

¹²² PROFESOR: EL proyecto de los eco-jardines ha sido un reto porque los alumnos desconocen sobre el crecimiento de las plantas. Su reacción inicial fue de decir “para que vamos a hacer un jardín si aquí ni siquiera se puede”. Sin embargo, sacamos todo el material de desecho que había, se tiró y se trajeron costales de tierra y abono. Eso permitió que las plantas no se secan y ahorita ahí están las plantas. También hicieron las jardineras y pusieron pasto sintético.

¹²³ RR: ¿Qué me pueden decir de los proyectos que tienen?

A2S_1: Hicimos el jardín que está aquí enfrente para darle más vista a la escuela porque aquí enfrente había pura piedra y estaba muy feo. Entonces tuvimos que rellenar y hacer una jardinera.

A2S_2: En los espacios para trabajar nos organizamos y salimos a hacer lo del proyecto. O sea, rellenar, emparejar y todo eso. A mí se me hace que está bien. Así ayudamos al plantel a mejorar las condiciones en las que está.

¹²⁴ Mff3A: Aún hay mucho por mejorar porque, por ejemplo, los muchachos no tienen donde desayunar.

MdF5A: Pero aquí siempre toman la iniciativa y los chicos ya empezaron un proyecto. Mandaron a soldar unos fierros y con tapas de garrafón ya hicieron sus mesas y sus sillas para que ahí puedan comer en el receso. Es un proyecto que salió de aquí y es bueno porque beneficia a los mismos alumnos.

¹²⁵ A2S_1: También vamos a termina la palapa que está aquí.

A2S_2: Para eso también estamos haciendo sillas y mesas con material reciclable. La base es de herrería y ahí si compramos los tubos y se mandaron a soldar con el dinero que se juntó de otro proyecto de unos compañeros que recogieron botes de aluminio y los vendieron.

A2S_1: Y también nos regalaron la base de una sombrilla y ahí no gastamos en nada más que pintura

A2S_2: En eso si batallamos bastante porque no encontrábamos como hacer la sombra. Pero, una chava del salón dijo que su abuelita tenía una y que nos la regalaba y ya fuimos por ella.

saben tocar la guitarra, el director de la escuela es quien les enseña¹²⁶. El cuadro de danza se conforma exclusivamente por alumnos de la institución. Para la instrucción se contrató a una profesora externa experta en danza folclórica¹²⁷. Para el pago de honorarios de la profesora y la compra de vestuario se hizo uso de parte de los fondos de tesorería¹²⁸ e ingresos generados de actividades realizadas por los padres de familia y alumnos¹²⁹. Desde su conformación, el cuadro de danza ha participado en diferentes eventos¹³⁰. Un elemento importante que vale la pena señalar, es la sensibilidad de los profesores para evitar herir susceptibilidades derivadas de choques culturales con las presentaciones artísticas¹³¹.

Una actividad que destaca, es el certamen de belleza que se celebra cada año en la plaza de la comunidad. En este evento, además de ser un concurso de modelaje, se promueve el adecuado desenvolvimiento de las participantes ante el público y se integran preguntas

¹²⁶ PROFESORA: Tenemos una rondalla que inició casi desde que llegamos aquí, en 2015. Fue de las primeras actividades que llevamos a cabo. La conformamos con alumnos, el profe Jesús, el profe que estaba antes –el profe Abraham- y yo. Como los profes saben tocar la guitarra entonces les enseñan a los alumnos y nos presentamos en los festivales del 10 de mayo o el 14 de febrero y de ese tipo. También en algún momento los alumnos rifaron serenata para recolectar dinero para otras actividades escolares. Obviamente, como cada año salen alumnos, se tienen que ir integrando nuevos miembros a la rondalla. La primera presentación que tuvimos con la rondalla fue en noviembre de 2015 porque obviamente, teníamos que empezar de cero. Tuvimos que acoplarnos y el profe les tuvo que enseñar a tocar la guitarra a algunos alumnos. Eso fue en el primer certamen de belleza que organizamos.

¹²⁷ A6S_2: También lo que se logró fue hacer un cuadro de danza folklórica. Con él fuimos a participar a Ciudad Victoria en el primer concurso de danza folklórica.

A6S_1: Para eso se buscó una maestra, de aquí del mismo municipio.

A6S_3: Ella es especialista en danza folklórica

¹²⁸ PR: También con los fondos de tesorería pagamos algunas cosas como los honorarios de la maestra de danza.

¹²⁹ A6S_3: Para pagarle y comprar vestuarios se hacían bingos

A6S_1: Se hicieron rifas, bingos y muchas actividades para pagar eso

A6S_2: A toda la escuela se le daban boletos de las rifas para venderlos porque tenía que apoyar a los del cuadro de danza. Así nos ha enseñado el profe.

A6S_1: Aunque nosotros nos vamos a ir, el vestuario, los sombreros, las camisas, cintos y demás se quedan en la escuela para las demás generaciones que vienen.

A6S_3: No se quedan con ellos los del cuadro de danza, es para la escuela.

¹³⁰ PROFESORA: El cuadro de danza lo conformamos en octubre de 2017 en respuesta a un concurso convocado por el Gobierno Estatal y el DIF. Logramos ganar a nivel local y fuimos a concursar a nivel regional a Cd. Victoria. A partir de ahí también se presentan en otros eventos.

¹³¹ DIRECTOR: Tenemos cuidado de no afectar las sensibilidades de la comunidad. En una ocasión quisimos hacer la danza autóctona del *caballito*. Pero, la gente aquí todavía guarda esa tradición muy celosamente y consideran un honor muy grande portar el caballo. Entonces, para evitar choques culturales con la sociedad, sólo se presentaron algunos componentes de la danza.

relacionadas con el desarrollo de su comunidad como criterios para elegir a la ganadora¹³². Según reporta la profesora del TBC, este fue el primer evento realizado en forma en el cual asistió un número importante de personas, incluyendo a funcionarios públicos en turno¹³³. Con el tiempo, este evento se ha constituido como una tradición y cada año agregan otras actividades diversas como representaciones de leyendas alusivas a las fechas y concursos de disfraces¹³⁴.

Otro evento importante que se presenta en la plaza, es el que se realiza cada veinte de noviembre en conmemoración de la revolución mexicana. Los alumnos y profesores desarrollan y presentan números musicales y obras teatrales con motivos de la fecha¹³⁵. En alguna ocasión, el plantel fue ganador del primer premio de un concurso de carros

¹³² PROFESORA: En el certamen de belleza que realizamos cada año participan las alumnas de forma voluntaria. Las concursantes tienen que hablar frente al público y presentar un proyecto para el desarrollo de la comunidad y también modelan. No es un evento banal. Al contrario, las preguntas que se hacen en el concurso son sobre proyectos comunitarios y otras de los contenidos escolares. Los jueces califican de acuerdo a cómo hablan, y cómo se desenvuelven. Es una actividad que les da seguridad y siento que es muy importante que ellas adquieran confianza en sí mismas. Me encargo de hacerles ver que lo importante no es que ganen el certamen, sino que se empoderen para desenvolverse adecuadamente en otros espacios públicos.

¹³³ PROFESORA: A mí siempre me ha gustado mucho eso de organizar eventos y certámenes de belleza. Entonces, se lo propuse al director y aceptó. En ese mismo evento hicimos un concurso de altares y se presentó la rondalla. Al evento llegó mucha gente hasta se llenó la casa de la cultura – en ese tiempo ahí dábamos clases-. Los jueces del evento fueron el presidente municipal y los regidores. Antes ya habíamos hecho los desfiles de septiembre y cosas así, pero el primer evento en forma que organizamos fue el certamen en noviembre.

¹³⁴ PROFESORA: Este evento se ha instituido casi como una tradición y ha crecido cada año. El segundo evento, en 2016, lo hicimos en la plaza, y agregamos algo que llamamos “el callejón de las leyendas” para aprovechar la asistencia de la gente. El callejón de leyendas consiste en que los alumnos recopilan información sobre leyendas de las fechas. En la plaza hicimos camino en uno de los pasillos y arreglamos con maniqués disfrazados. Mientras hacían el recorrido los asistentes escuchaban un audio donde se narraban las leyendas. Ese año también presentaron el baile de thriller de Michael Jackson. En el 2017 la temática fue mexicana porque queríamos aprovechar lo que habíamos ocupado en septiembre. Pero ese año fue solamente el puro certamen en la plaza. El altar de muertos lo hicimos como un concurso aquí interno. También, en el mismo momento en el que hacemos el concurso de altares hay presentación de catrinas y catrines. Los alumnos se caracterizan y tienen que hablar sobre las características culturales del altar.

¹³⁵ PROFESORA: El 20 de noviembre nos piden hacer un número. Entonces, el primer año hicieron una representación entre soldados y ciudadanos y estuvo muy chistosa porque se caían y se levantaban. El año pasado hicieron un número chusco porque los muchachos bailaban con unas muñecas que traían pegadas al cuerpo. Las muñecas estaban hechas con botes y trapeadores y se veía muy gracioso.



Fotografía 10. Cancha de vóleibol y laboratorio en proceso de habilitación.

alegóricos organizado por el municipio¹³⁶. De manera similar, el TBC organiza lo que denominan el Rally del día de la raza. Dado que la fecha coincide con el inicio del ciclo escolar, uno de los objetivos principales es lograr la integración de los nuevos alumnos a la comunidad del TBC¹³⁷. Esta acción tiene también fines académicos y lúdicos¹³⁸.

Otras actividades tienen menor alcance, pero no dejan de ser importantes. Por ejemplo, el denominado Inter-telebachillerato se ha llevado a cabo únicamente en dos ocasiones. Se

¹³⁶ A6S_2: También ganamos un premio de \$2500 de un evento que organizó aquí la presidencia. Hicieron un concurso de carros alegóricos y actuaciones, un 20 de noviembre. Y nos llevamos el premio.

¹³⁷ DIRECTOR: Esta actividad se hace casi como por tradición. Sabemos que hacer honores a la patria y conocer esa parte de la historia es importante. Sin embargo, el que el alumno conozca datos asilados como la llegada de Cristóbal Colón es hasta cierto punto trivial si no se acompaña de una actividad significativa. Con el rally logramos que se integren los alumnos a la escuela y se motivan a seguir trabajando. Para nosotros es importante porque se rompe el esquema al llevar a cabo actividades fuera de la escuela.

¹³⁸ Profesora: El rally de conocimientos lo hacemos en la plazuela. Ése lo hacemos para celebrar el día de la raza, el 12 de octubre, entonces ahí les hacemos preguntas de la escuela y también tienen algunas pruebas en equipo. Para ganar, si les sale reto, tienen que hacer lagartijas, brincar o hacer números en el aire y cosillas así. Si les sale una pregunta tienen que contestar una pregunta académica de diferente dificultad, puede ser fácil, mediana o muy difícil. Entonces ya, el equipo que, son equipos de colores, son de los tres salones. El equipo que gana puede exentar un examen.

trata de una actividad en la que participan telebachilleratos de otras comunidades y que cuentan con el apoyo de presidencia municipal¹³⁹. En ella se realizan actividades deportivas y recreativas¹⁴⁰.

Tabla 6. Proyectos del TBC 008

| Proyectos de impacto comunitario | Con motivos culturales y de tradiciones |
|--|---|
| Proyecto de reciclaje Hortalizas Repostería Granja de pollos Limpieza de zona turística (El Salto) | Posada navideña Día de la Madre Altar de muertos y concurso de catrinas |
| Eventos deportivos | Con motivos cívico-académicos |
| Inter-telebachilleratos Encuentro Regional de TBC | Rally del conocimiento – día de la raza Desfile 16 de septiembre Evento 20 de noviembre |
| Para mejora del plantel | En respuesta a convocatorias oficiales |
| Campo de Volibol Reforestación de la escuela Eco-jardín Palapa | Concurso de Oratoria Video-clip musical |
| Equipos de trabajo | Convivencia y Recreación |
| Rondalla Cuadro de danza Equipos deportivos | Certamen de belleza El Rey Feo |

Fuente. Elaboración propia.

En esta misma línea, se encuentra el festival del día de las madres. Si bien esta actividad es común en prácticamente todos los planteles educativos del país, y en el caso del TBC de Palmillas se realiza cada año, vale resaltar que en eventos como este se integran los diversos grupos artísticos como el cuadro de danza y la rondalla. Además, los alumnos hacen uso de los conocimientos adquiridos en las clases, por ejemplo, para el diseño y producción de videos alusivos a la fecha¹⁴¹.

¹³⁹CGG: Han sido dos veces que se lleva a cabo el encuentro de inter-telebachilleratos. Uno fue en Padrón y Juárez en Jaumave. Después lo tuvieron aquí. Insisto, la presidencia apoyó en ambos casos.

¹⁴⁰ DIRECTOR: En uno de los inter-telebachilleratos que organizamos aquí, se presentaron exhibiciones de tae kwon do que trajimos de otros lados; hicimos un torneo de futbol rápido y voleibol femenino y varonil. En la noche, hicimos una fogata y al otro día fuimos “al salto”. Para culminar en la segunda noche se presentaron bailables.

¹⁴¹ PROFESORA: Este último festival de día de las madres tuvimos presentación de la rondalla, dos obras de teatro, presentación del cuadro de danza y una proyección de videos que hicieron los

En total, el estudio permite contabilizar 24 acciones, entre proyectos comunitarios y actividades para-escolares. Para fines de presentar un resumen general de ellas, se presenta una caracterización tomando en consideración la motivación que genera la acción. Debe hacerse notar que dicha categorización no es definitiva en tanto que en algunos casos las acciones bien pueden pertenecer a dos o más categorías. Así, para este caso, se consideró la de mayor relevancia. En el anexo se presentan fichas descriptivas de cada una de estas acciones.

4.2. Componentes clave de la gestión escolar en el TBC

En esta sección se da respuesta al objetivo de identificar componentes clave de la gestión escolar en el TBC que inciden en su desempeño. Para ello, partimos de la premisa que la gestión óptima de una organización educativa, requiere acciones acertadas en áreas estratégicas del quehacer institucional. En este sentido, para el IIPE (2000) una gestión estratégica comprende ocho componentes clave que son: a) liderazgo, b) delegación, c) anticipación, d) trabajo en equipo, e) negociación, f) participación y demanda educativa, g) comunicación y h) resolución de problemas. Además, se debe tomar en consideración, contexto más amplio. Esto se representa gráficamente en la figura 5.

A fin de identificar los componentes clave de la gestión escolar del TBC, recurrimos a dicho modelo de Gestión Estratégica. No obstante, vale aclarar que para ello se realizaron un par de acotaciones. En primer lugar, y si bien coincidimos en que las escuelas son sistemas abiertos en los cuales fuerzas externas asociadas a condiciones macroeconómicas, políticas e ideológicas inciden en su comportamiento, el análisis se centró únicamente al nivel institucional. En segundo lugar, si bien, es posible desagregar los resultados para cada uno de los componentes, en nuestro caso se optó por agrupar las fortalezas de gestión en dos grandes bloques: Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Dichas acotaciones se sustentan en lo siguiente: Primero, el objetivo de la investigación para este apartado es identificar los elementos clave de gestión escolar por lo que un análisis extensivo sobrepasa el alcance planteado. Segundo, el análisis de los datos, tal

muchachos para sus mamás. Ese estuvo bonito porque algunas mamás hasta lloraron de la emoción. Además, lo jóvenes también hicieron algunos juegos y dinámicas para ellas.

como se muestra más adelante, da sustento de que estos dos componentes sobresalen del resto. Finalmente, la literatura da soporte teórico y empírico de la relevancia del liderazgo y el trabajo en equipo en la gestión de las organizaciones.

Figura 5. Gestión Estratégica



Fuente. IIPE (2000) p. 32.

En cuanto a lo primero, se parte del hecho que el servicio educativo recae en gran parte en las personas y que las competencias de quienes prestan los servicios son centrales para la gestión (Botero Chica, 2009). En otras palabras, al ser la educación un proceso que involucra una serie de actores que van desde las autoridades en puestos directivos, hasta los propios usuarios y otros agentes externos, la gestión requiere de un conjunto de habilidades y competencias de quienes asumen el rol de gestores.

En este sentido, los puestos directivos, en su calidad de líderes, ocupan un papel clave en el desempeño de una institución. Son ellos, en última instancia, quienes toman decisiones concernientes al quehacer institucional, y son esas decisiones las que inciden, ya sea de manera indirecta o indirecta, en la dinámica de la escuela. Dentro de las características del

liderazgo eficiente, se encuentra la adaptabilidad a las diversas situaciones de la organización (Sandoval, 2015) y su relevancia para la gestión de la calidad educativa equivale a lo mismo que el corazón en el cuerpo humano (Sneddy-Delgado, 2006).

Por otro lado, la literatura señala que un componente que permite el funcionamiento óptimo de una organización educativa es el trabajo en equipo. Al respecto, Fullan y Hargreaves (1996) han señalado que este no necesariamente se limita a formas superficiales y parciales de realizar las actividades, tales como aquellos casos en los que se segmentan grupos de profesores para la realización de tareas por separado. En otras palabras, el trabajo en equipo no se refiere a formas de trabajo que “facilitan las tareas” sino al tipo de acciones colectivas orientadas a la resolución de problemas a partir de la indagación y reflexión de las causas de dichas problemáticas.

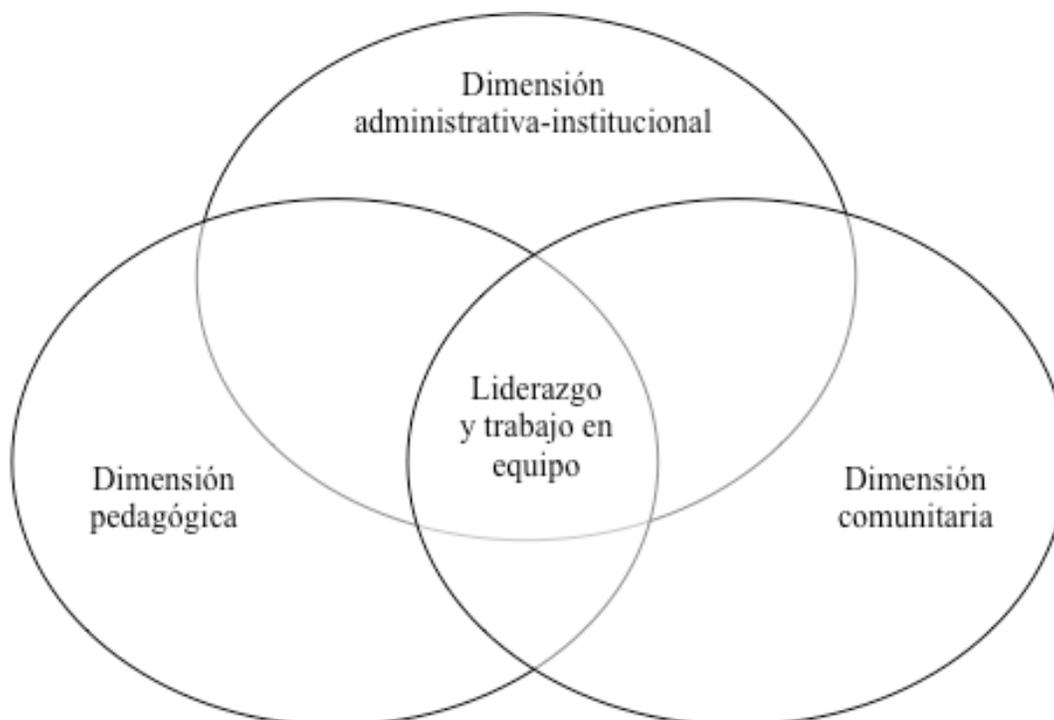
El trabajo en equipo ofrece ventajas importantes. Para Viera (2007), el trabajo en equipo ofrece la posibilidad de subsanar las tensiones que puedan surgir a partir de las relaciones interpersonales, los intereses profesionales y de las relaciones entre el individuo y la organización. Con el trabajo en equipo, se favorece el pensamiento en conjunto el cual es un elemento fundamental para la funcionalidad de una organización. Retomando los aportes de Senge (1990), Viera (2007) hace notar que el aprendizaje en equipo es uno de cinco elementos que una organización requiere para conformarse como lo que se denominan organizaciones inteligentes. Estas organizaciones se caracterizan por una alta capacidad adaptativa y visión de futuro compartida dentro de un marco de confianza y respeto entre los integrantes¹⁴².

Se debe tener presente que el trabajo en equipo puede operar en un nivel *artificial*. Esto es, aunque existan formas de colaboración en la que se privilegia la planeación, la capacitación entre pares y la realización de reuniones programadas, no se considera trabajo en equipo si lo anterior se trata meramente como un trámite administrativo.

¹⁴²Para Senge (1990), las organizaciones inteligentes atraviesan por un proceso de constante aprendizaje. Las organizaciones inteligentes no únicamente se preocupan por su subsistencia, sino que además adquieren los elementos necesarios para su permanencia en el futuro a través del desarrollo de un aprendizaje adaptativo. Un requisito de las organizaciones inteligentes, afirma el autor, es la visión compartida con un rumbo definido en un espacio de confianza mutua incluyente y de respeto.

Una vez hechas las aclaraciones pertinentes, en los siguientes sub-apartados se presentan los hallazgos que dan sustento al argumento que, en el caso del TBC de Palmillas, los componentes clave que articulan la gestión eficiente en las dimensiones pedagógica, administrativo-institucional y comunitaria son el liderazgo y trabajo en equipo. De manera gráfica, esto se expresa de la siguiente manera:

Figura 6. Componentes clave de Gestión Escolar en el TBC 008 de Palmillas



Fuente. Elaboración propia.

4.2.1. Liderazgo

El liderazgo en la institución se caracteriza por ser accesible¹⁴³ y no coercitivo¹⁴⁴. Si bien se reconoce al director como líder del plantel, la toma de decisiones se realiza en colaboración director-profesores¹⁴⁵, director-alumnos y cuando se requiere también se involucra a los

¹⁴³ PROFESORA: La verdad el profe siempre ha sido muy accesible y nos echa la mano cuando es necesario. Por ejemplo, cuando tenemos eventos y la salida ya es muy tarde, yo no me quedo a levantar sillas y esas cosas para evitar riesgos en el camino de regreso.

¹⁴⁴ PROFESORA: En realidad, el profe no nos anda diciendo “tienen que ayudarme”. Nunca nos impone, ni nos obliga, ni nada de eso.

¹⁴⁵ DIRECTOR: Otras de las cosas que fortalecen el trabajo del plantel es que aquí no hay un *jefe*. No hay un jefe, a lo mejor hay un liderazgo, pero no hay un jefe. Es decir, aquí las decisiones se

padres de familia¹⁴⁶. Miembros de la comunidad, reconocen que el director del TBC se apoya en las capacidades de su equipo de trabajo¹⁴⁷. Al respecto, el propio director señala que el reconocimiento y valoración de las capacidades y disposición de trabajo de los profesores del plantel¹⁴⁸ -como elemento distintivo del tipo de liderazgo en el TBC- se traducen en un compromiso retroactivo por parte de los docentes hacia el líder y la institución¹⁴⁹.

La capacidad del director -como líder- para la resolución de problemas y tensiones entre grupos de interés parece ser una característica fundamental para el funcionamiento óptimo del TBC. Un ejemplo de lo anterior, referido en las entrevistas, es aquel en el que un grupo reducido de madres y padres de familia estaban en desacuerdo con algunas acciones realizadas por la directiva del TBC debido a cuestiones político-partidistas. En respuesta a esta situación, el mecanismo utilizado para la resolución de dichas tensiones fue mostrar apertura y promover la comunicación entre los interesados para identificar -en conjunto- las ventajas y desventajas de las acciones que motivaron las diferencias de opinión¹⁵⁰.

toman entre los tres. No hay una imposición, sino que se trate de analizar todas las cosas para llegar a una decisión. Mientras que en otros planteles tienen muy marcada una postura de “yo soy el responsable del plantel, y aquí yo mando”, en nuestro caso los tres tenemos casi el mismo nivel de participación en las decisiones.

¹⁴⁶ DIRECTOR: Aquí no se toma una decisión aquí sin considerar primeramente a los alumnos y los docentes. Cuando la decisión implica ir más allá, entonces convoco a padres de familia y comparto todo para llegar a una solución.

¹⁴⁷CGG: Depende de la visión de quien esté al frente del telebachillerato. Pero cuando cada quien aplica sus conocimientos de su especialidad, lo hacen bastante bien.

¹⁴⁸ DIRECTOR: Gran parte del buen desempeño de este plantel se debe al trabajo que hacen los docentes. Entonces, si tengo que destacar el trabajo y la voluntad de mis compañeros porque desde el principio han mostrado disposición y capacidad para adecuarse y prepararse.

¹⁴⁹ DIRECTOR: Creo que si les das la importancia que merecen tus maestros, ellos se van a sentir más comprometidos y van a responder.

¹⁵⁰ DIRECTOR: Algunas madres de familia se han molestado un poco por cuestiones de ideología política. Y es que últimamente he visto que un partido político alternativo al que siempre ha prevalecido aquí ha tomado mayor fuerza. Entonces yo tengo que ver por dónde ir. Tengo que buscar la manera de acercarme a ellos porque sé que de ahí se pueden gestionar los beneficios y tengo una escuela que necesita muchas cosas como la luz y mobiliario. Pero, algunas las mamás mal interpretan este tipo de situaciones y me dicen que debo apoyar a cierto partido porque el municipio siempre nos ha apoyado. Algunas mamás incluso han tratado de que desista de esta idea ejerciendo presión vía redes sociales y oficios. A estas madres las invité a una reunión para que externaran su sentir y en conjunto poder analizar los pros y los contras de ciertas acciones. Visualizar las mejoras y los cambios que tenemos que hacer. Para eso también necesito saber qué es lo que queremos y hacia dónde vamos podemos adaptarnos. Creo es muy difícil cambiar la forma

En este sentido, la capacidad de mediación y de mantener la ecuanimidad ante las adversidades¹⁵¹ por parte del director, sobresalen como características favorecedoras de liderazgo. Del mismo modo, se hace evidente la capacidad de mantener un distanciamiento objetivo –mas no desinteresado- de las cuestiones políticas del contexto inmediato¹⁵² a fin de evitar conflictos innecesarios.

La gestión estratégica se distingue por contar con una planeación adecuada. En este sentido, la evidencia recolectada indica que gran parte del adecuado desempeño del TBC de Palmillas se debe a una planeación conjunta entre profesores y director. Además, esta planeación, se fortalece dada la visión clara del directivo de planear de acuerdo a las necesidades y características específicas de la institución que dirige. Así, mientras que en algún momento la planeación se centró en mantener la subsistencia del plantel, ahora la planeación se orienta hacia el logro de la calidad educativa¹⁵³.

La evidencia recolectada indica que el director mantiene una visión de planeación a largo plazo. Esta misma visión es transmitida y compartida con los alumnos¹⁵⁴. Con ello se logra la apropiación de los proyectos escolares. Adicionalmente, esta planeación, y el

de pensar de esos padres de familia que se apasionan en tiempos de política. En ese sentido, trato de mantenerme al margen de esas cuestiones y creo que eso ayuda mucho.

¹⁵¹ DIRECTOR: Algunas mamás y mis colegas profesores me dicen que tomo las cosas con mucha confianza y que no me desespero. Y es que, en muchas ocasiones, mi función es la de mediador por lo que no puedo ser visceral. Al contrario, tengo que encontrar la mejor solución porque al final de cuentas el plantel está bajo mi cargo. La imagen que proyecta el plantel –para bien o para mal- depende en gran parte de mis decisiones y esa es una gran responsabilidad.

PROFESORA: Cuando el profé se enteró del adeudo de luz, lo tomó con calma y yo lo vi muy tranquilo. En su lugar yo me habría preocupado mucho.

¹⁵² DIRECTOR: Ahorita nos encontramos en un periodo de mucha actividad en el ámbito político y para evitar algún tipo de fricción o problema nos mantenemos al margen de esas cuestiones como plantel educativo.

¹⁵³ DIRECTOR: En una reunión con la dirección académica les comentaba que se tienen que hacer planes enfocados para cada telebachillerato porque no todos tienen los mismos objetivos. Por ejemplo, el objetivo de otros telebachilleratos ahora mismo es el de no desaparecer y llevar la educación a las personas que son de ahí, que están realmente alejadas. En el caso de nosotros, el objetivo es exigirnos más todavía para alcanzar realmente lo que es una educación de calidad.

¹⁵⁴ A4S_5: Como nos dice el profé J., éstos proyectos no sólo los vamos a ver en este semestre. Los vamos a ver en el trayecto del semestre que viene y ya vamos a saber qué hacer. Ya más o menos tenemos la idea de cómo se hace, lo que tiene que llevar y toda la planificación. Todo eso lo va a facilitar más.

quehacer en general del TBC, mantiene alineación con la función sustantiva de la institución gracias a la visión del líder a cargo¹⁵⁵.

Otra característica del tipo de liderazgo del TBC que tiene implicaciones importantes en la gestión escolar, es que el director adopta el rol de *coach* en situaciones específicas. Dos ejemplos bastan para dar sustento a esta afirmación. El primero de ellos es el de la conformación del grupo de rondalla de la escuela. En este caso, el director instruye a los alumnos a fin de contar con capital humano con las competencias necesarias para conformar el equipo¹⁵⁶. En otro caso similar, el director señala que se mantiene atento al tipo de perfil docente de sus profesores con el fin de identificar y fortalecer las áreas de oportunidad de su equipo¹⁵⁷.

¹⁵⁵ DIRECTOR: Arreglar o dedicarme en cuerpo y alma a tratar de sacar adelante el problema de la luz, sería caer en procesos administrativos y sacrificar el rendimiento académico. Al final de cuentas, yo siempre he dicho que soy más académico que administrativo. Yo soy maestro, no soy un administrador educativo. Entonces, me enfoco más en dar las clases que en otros asuntos que obviamente los tengo que hacer y los hago, pero no me apasiona el andar haciendo trámites administrativos.

¹⁵⁶ RR: ¿Y cómo aprendían a tocar y a bailar?

A6S_3: Yo llegué aquí y no sabía tocar guitarra ni nada y el profesor nos enseñó a tocar.

A6S_2: Sí, yo tampoco tenía ningún conocimiento sobre guitarra y ahora sí.

¹⁵⁷ DIRECTOR: El profesor nuevo es de Jaumave y trae una formación diferente a la que llevamos aquí en el plantel. El reto que tenemos, es que el maestro cubra las condiciones que el otro profe tenía. Desde mi perspectiva, como administrador del plantel y en lo que resta del semestre, necesito identificar aquellos aspectos mejorables de su práctica como docente. No es que quiera vigilarlo sino más bien es para fortalecerlo como profesor para que el plantel siga funcionando bien como hasta ahora.



Fotografía 11. Construcción de madera para venta de alimentos y bebidas al interior del plantel.

4.2.2. Trabajo en equipo

El análisis de los datos indica que el funcionamiento del TBC se fortalece a partir del trabajo en equipo. Para los fines que aquí interesan, esto lo categorizamos en cinco bloques. A saber: Planta docente-director, Docentes-alumnos, TBC-padres de familia, TBC-autoridades municipales.

En el primer lugar, se reporta la existencia de colaboración y apoyo mutuo entre los actores. Un ejemplo de ello, dicha colaboración, es que para la planeación institucional, los involucrados se reúnen para trabajar en la oficina de la dirección sobre un pizarrón y posteriormente se reduce a los documentos oficiales¹⁵⁸. Por su parte, el apoyo por parte de

¹⁵⁸ DIRECTOR: Nuestra planeación, la iniciamos aquí en la dirección, los profesores y yo, anotamos todo en el pizarrón. Es algo práctico, simple y efectivo. Pero después lo pasamos a un papel membretado, a un formato oficial para cumplir con los objetivos que se están proponiendo.

los docentes hacia la directiva se ve reflejado en el hecho que en algunas situaciones, los profesores sustituyen al director cuando éste tiene que ausentarse para atender asuntos propios de la administración del plantel¹⁵⁹.

El equipo de trabajo conformado por el directivo y los profesores se fortalece de las capacidades e iniciativa de los docentes. Por poner un ejemplo, se reporta la intervención de la profesora del plantel para la obtención de árboles para reforestación¹⁶⁰. Esta característica permite que los padres de familia reconozcan a la planta docente como actores clave del desempeño del TBC¹⁶¹ dado que incluso identifican las fortalezas de cada uno de ellos¹⁶².

Por otro lado, el alumnado funciona como un equipo de apoyo clave en las diversas actividades de la institución. En palabras del director del TBC, cuando se les organiza adecuadamente, éstos se constituyen como un equipo de trabajo que potencia el logro de los objetivos¹⁶³. Al respecto, la profesora del plantel coincide en que, en ocasiones, los docentes asumen el rol de guías cuya función es la de apoyar las iniciativas de los alumnos. Además, señala que los alumnos muestran amplia disposición de colaboración¹⁶⁴.

¹⁵⁹ DIRECTOR: Algunas ocasiones he tenido que ausentarme del TBC por diversas razones. Principalmente para asistir a reuniones de directores o para otro tipo de gestión. En esos casos, los profesores han apoyado mucho en mi ausencia para atender cuestiones administrativas. Yo sólo les dejo las indicaciones y las cosas fluyen de manera normal. Eso es un gran apoyo.

¹⁶⁰ PROFESORA: Hace tiempo intentamos reforestar la periferia de la escuela. Hicimos una gestión para conseguir que nos regalaran más de 100 árboles y los plantamos, pero desafortunadamente por el tipo de suelo los árboles no se dieron. Eso fue en el primer cuatrimestre de 2016 y se realizó por medio de la Comisión Nacional Campesina. Hablé con personas de ahí, hicimos los trámites y conseguimos los árboles.

¹⁶¹ MdF1A: Yo creo que el desempeño de la institución es bueno. A pesar de las carencias que se tienen, los maestros y los alumnos se esfuerzan para que las cosas salgan bien

MdF2A: Más que nada los profesores son los que están impulsando a los muchachos

¹⁶²CGG: El profe J., le ha dado mucho énfasis al área educativa y los proyectos que ha propuesto han salido adelante. La profesora, es experta en temas de comunicación. Hace poco se enteraron de una convocatoria para concursar con un video y la profesora lo dirigió. Participaron en el concurso y les fue muy bien. Para el certamen, ella es quien orienta a las participantes muy bien. Entonces uno se va dando cuenta de cuál es el fuerte de cada quien y sobre eso va caminando el telebachillerato. Solo es cuestión de darle empuje.

¹⁶³ DIRECTOR: Los muchachos son muy participativos. Los organizas y son una fuerza de trabajo impresionante para lograr los objetivos.

¹⁶⁴ PROFESORA: Los chavos son muy participativos y si se les requiere para algo no dudan en hacerlo. En un proyecto comunitario fueron a limpiar el río y no se andaban quejando. El día de las madres, los alumnos se organizaron para presentar los bailables, la música y hasta hicieron una

Gran parte de esta respuesta favorable por parte de los alumnos, se debe a la buena relación con sus profesores –misma que discutimos anteriormente-. Esta buena relación se sustenta en un fuerte compromiso de los profesores con la educación de sus alumnos a pesar de las adversidades que el personal experimenta con respecto a su falta de certeza laboral y retraso en los pagos por su servicio¹⁶⁵. Además, se fortalece a través de acciones que implican un apoyo que va más allá de lo académico y que incide en la propia economía de los alumnos¹⁶⁶

Tanto la planta docente del TBC como los alumnos conforman un equipo de trabajo con la capacidad de adaptarse a las circunstancias y de encontrar soluciones a los diferentes desafíos que enfrentan en el desarrollo de los proyectos institucionales¹⁶⁷. Así, el personal orienta las actividades, pero los alumnos también se organizan por sí mismos¹⁶⁸, toman

pancarta con flores a mano. Uno solamente termina apoyándolos y orientando su iniciativa. Personalmente, a mí me emociona mucho que los alumnos participan mucho. No hay alumnos renuentes e incluso logramos que aquellos más reservados hablen y participen en eventos como el concurso de altares y las catrinas.

¹⁶⁵ PROFESORA: Aunque no tenemos plaza y han tardado en pagarnos hasta por periodos largos de hasta nueve meses, seguimos trabajando porque realmente el compromiso es con los alumnos, o sea, no los podemos dejar sin clase. Bueno, últimamente ya nos han pagado a tiempo, pero ya sabemos que los primeros cuatro meses del año fiscal hay irregularidades en el pago. Entonces ya se prepara uno para que cuando nos llega el cheque vamos a pagar lo que pedimos prestado para sobrevivir. Es decir, aunque si nos llega una buena proporción en el pago, porque es retroactivo, casi todo se va en pagar las deudas y ya nos queda bien poquito.

¹⁶⁶ DIRECTOR: Aquí les conseguimos el uniforme y los libros son gratis. Cuando se acerca el inicio de curso en agosto, yo traigo de Cd. Victoria paquetes de cuadernos de los económicos para que los alumnos compren conmigo. Aquí esos mismos cuadernos los venden hasta en 16 pesos, pero yo se los doy al precio real de nueve pesos y no tengo ganancia porque aquí trabajamos en una línea en la que buscamos siempre aportar algo a los muchachos. Siento que eso es también algo que ha ayudado a que se reconozca el trabajo directivo.

¹⁶⁷ DIRECTOR: Tanto los docentes como los alumnos nos adecuamos a lo que tenemos. En las actividades que se realizan, los alumnos casi nunca nos piden materiales a nosotros. En muchos casos, ellos buscan alternativas y encuentran soluciones.

¹⁶⁸ PROFESORA: El proyecto de reciclaje incluye la elaboración de sillas, botes de basura y otro tipo de manualidades como lapiceras y sacapuntas. Para eso también ellos se organizaron solitos.

iniciativas para la resolución de problemas¹⁶⁹ y llevan a cabo acciones que incluso implican un esfuerzo físico importante¹⁷⁰.

El comité de padres de familia funciona como un equipo de apoyo externo clave para el TBC. En el nivel administrativo, el comité se encarga de recolectar y administrar los recursos financieros aportados de forma voluntaria por los padres de familia. Vale aclarar, que el comité se conformó prácticamente desde el inicio del TBC y se mantiene vigente¹⁷¹. El comité es el encargado también de reportar el uso de los recursos y su conformación se realiza de manera democrática entre los padres de familia¹⁷².

Por otro lado, y en ocasiones puntuales, el director del plantel convoca y orienta a los padres de familia para llevar a cabo acciones en favor del TBC. En respuesta, los padres de familia se organizan y dan seguimiento a las sugerencias¹⁷³.

En relación a la interacción con el municipio, la evidencia sugiere que existe una estrecha relación en la cual han intervenido los presidentes municipales de manera activa dada su formación como profesores¹⁷⁴. Según la evidencia, la disposición de la

¹⁶⁹ PROFESORA: Cuando se llevaron los pollos de aquí por la falta de luz me di cuenta que tuvieron que hacer muchas cosas. Ellos diseñaron un tipo incubadora con focos y aluminio y separaron a los pollos más grandes de los pequeños para evitar pérdidas

¹⁷⁰ PROFESORA: El otro jardín que está afuera lo hicieron los alumnos que ya salieron el año pasado. Ahí andaban de albañiles y pusieron blocks, pintaron y trajeron los rosales de su casa y todo.

PROFESOR: Además, en las fotos incluso se ve como los alumnos hicieron desde los cimientos. Eso es mucho trabajo.

¹⁷¹CGG: Estando en la escuela antigua, nos dimos cuenta que había que cubrir ciertas cosas de limpieza y de pronto algunos requerimientos de materiales de oficina para la escuela. También nos dimos cuenta también que de parte de Gobierno no venía un recurso específico para eso. Entonces, hicimos una reunión y les dijimos a los demás padres de familia y alumnos que había que barrer, trapear, mantener limpios los baños y que para eso se necesitaba dinero. Entonces todos acordamos aportar voluntariamente 20 pesos por alumno cada mes. Desde ese momento y hasta la fecha se ha mantenido así.

¹⁷² MdF5A: Cuando se forma el comité piden quién está de acuerdo, este, quién está de acuerdo y quién no, y si se forma el comité es porque la mayoría aceptó a esas personas.

MdF5A: En todas las reuniones siempre se levanta el acta y se lee en la siguiente junta

MdF1A: El comité siempre nos da las cuentas claras.

¹⁷³GCC: Cuando el director plantea alguna iniciativa que corresponde a los padres de familia lo hace en reuniones con el comité o incluso convoca a todos los padres. El director nos señala lo que se tiene que hacer para dar seguimiento y si los padres de familia están de acuerdo, nos organizamos para hacer lo que corresponde.

¹⁷⁴ DIRECTOR: Hemos tenido la fortuna que las personas que han estado al frente del municipio han sido maestros. Entienden la importancia de fortalecer este plantel y por eso han apoyado

administración local para apoyar al TBC ha estado presente desde el inicio del plantel y solo se ha limitado cuando la capacidad de intervención excede al municipio¹⁷⁵

Dentro de los múltiples apoyos recibidos por parte de la presidencia municipal, mencionamos por ejemplo la donación de guitarras¹⁷⁶ y el apoyo para la construcción de una cancha de volibol. Lo anterior, a partir de solicitud directa del director del TBC¹⁷⁷ hacia el presidente municipal en turno. Por su parte, y a manera de retribución, el TBC responde a solicitudes por parte de las autoridades municipales para la realización de eventos artísticos y culturales¹⁷⁸ para la comunidad o trabajo comunitario¹⁷⁹. Esta disposición abre la puerta para recibir apoyos¹⁸⁰

En términos generales, se observa una interrelación entre TBC-Municipio-Padres de Familia-Comunidad. Si bien no en todos los casos la intervención del director es directa, como en casos donde se apoya con alojamiento a alumnos externos¹⁸¹, o en casos donde presidencia alienta a la gente a participar en apoyo al TBC¹⁸², en otros casos específicos

mucho. Inclusive, el hijo de la presidente municipal actual está inscrito en este bachillerato en lugar de que su fuera a otra escuela.

¹⁷⁵ CGG: Cada vez que el director ha ido a pedir apoyo allá a presidencia, siempre se le respalda. Puedo decir que los Gobiernos que han estado, siempre han apoyado en cualquier situación, salvo en situaciones en donde ellos tampoco pueden hacer nada.

¹⁷⁶ PROFESORA: Las guitarras nos las regalaron del municipio porque el profe se las pidió.

¹⁷⁷ PROFESORA: La zona donde está ahora el campo de volibol antes estaba muy fea. Había mucha piedra y la tierra bien dura y en desnivel. El profe J. gestionó que nos dieran tierra y que nos prestaran una máquina en presidencia. Entonces, vinieron y nos echaron la tierra, pero los chavos fueron quienes que aplanaron la tierra y arreglaron todo para que quedara como está ahora.

¹⁷⁸ DIRECTOR: Normalmente nos piden apoyo con algún número artístico o cultural. También cuando hay algún evento deportivo, llevamos al equipo de futbol o volibol a participar. Algunas veces también hemos apoyado en cuestiones de logística para organizar los eventos incluso en fin de semana o por las tardes.

¹⁷⁹ PROFESORA: En un par de ocasiones han solicitado el apoyo de los alumnos desde la clínica de aquí o del municipio para que vayan a ayudar a limpiar las zonas turísticas. Aunque sea en sábado los alumnos y el profe J. van.

¹⁸⁰ Director: Esa disposición por parte del plantel nos abre las puertas para los apoyos que recibimos en estímulos económicos, becas o el uniforme.

¹⁸¹ A4S_2: Yo aquí me quedo entre semana. Nada más los fines de semana me voy.

RR: Pero ¿vives aquí? ¿Con quién?

A4S_2: En el convento

A4S1: El chino también se queda aquí. Él es de otro ejido también.

RR: ¿Con las madres?

A4S_5: No. Con el Padre. Se queda en la casa en donde vive el Padre.

¹⁸² PROFESORA: El videoclip que hicimos fue en respuesta a una convocatoria de gobierno del estado a través de Vinculación Tamaulipas. La intención era hacer un video musical donde se

como la realización de eventos se reporta apoyo mutuo entre TBC padres de familia municipio¹⁸³.

4.3. Trayectoria del TBC

4.3.1. De la idea a las primeras acciones para la apertura del TBC

La puesta en marcha del TBC en Palmillas tiene como antecedente el intento de ofertar la modalidad de Educación a Distancia en 2002. Esta acción, sin embargo, no trascendió y la clave fue asignada a otra comunidad¹⁸⁴. Más adelante, esta idea se retoma por parte de algunos actores del aparato administrativo y padres de familia.

Según los datos de las entrevistas y grupos de enfoque, una de las acciones precedentes del TBC implementadas desde la administración para facilitar el servicio educativo del nivel medio superior, fue la de proveer el servicio de transporte gratuito a alumnos del nivel medio superior. Esta acción se inició en la administración 2008-2010¹⁸⁵ y tiene continuidad incluso después del cambio de presidente municipal de la administración 2011-2013¹⁸⁶.

resaltarán cosas del municipio. La convocatoria salió en una página de Facebook. La vimos y decidimos entrar. Para eso, les di a los alumnos que estaban en sexto semestre los lineamientos de la convocatoria y ellos hicieron el guion. Fuimos a grabar a El Salto y otros lugares de aquí para promocionar el municipio. En esa actividad involucramos a toda la comunidad porque sólo pasaban a la siguiente ronda los diez videos con más “likes”. Claramente estábamos en desventaja porque somos un Telebachillerato con menos de 100 alumnos contra escuelas como los CBTis 24 y CBTis 119 que tienen muchísimos más alumnos, pero aun así logramos pasar a la siguiente ronda. Fue un trabajo de toda la comunidad. Desde presidencia se alentaba a la población a votar por el video y todos se unieron para que quedáramos entre los diez primeros y eso fue muy bonito. Fuimos a presentar el videoclip a Cinépolis con todos los gastos pagados y los alumnos estaban súper contentos porque incluso hasta nos entrevistaron.

¹⁸³CGG: De todas las personas que han estado en presidencia, se puede decir que siempre ha habido apoyo. Pero hay una interrelación entre padres de familia, director y municipio también. Por ejemplo, cuando es la fiesta del pueblo presidencia pide apoyo de los muchachos para realizar eventos y los jóvenes y el director se organizan y participan. Tanto el Gobierno municipal, los padres de familia y el director han sido parte importante en el desarrollo del TBC.

MdF1A: Algunos eventos los organiza la escuela y apoya el municipio. En otros casos, son eventos que organiza el municipio y ahí apoya el Telebachillerato.

MdF3A: Lo que pasa es que aquí somos muy unidos.

¹⁸⁴EM: Cuando comenzó la modalidad de Educación a Distancia en 2002, Palmillas fue una de las primeras cinco sedes en ofertar el servicio. Esto duró como seis u ocho meses y por desinterés, tanto de la autoridad educativa, la autoridad municipal, los padres de familia y los alumnos, no se logró retener la clave. O sea, en el primer año que llega, en ese mismo año dejó de funcionar y asignaron la clave a otra comunidad.

¹⁸⁵EM: Cuando estuve de presidente municipal la primera vez, en 2008 – 2010, nos dimos cuenta que nuestros alumnos para poder ir al bachillerato en Jaumave tenían que ir en autobús o de aventón o como podían. Entonces hicimos una reunión y acordamos comprar un autobús para llevar a los



Fotografía 12. Actividad ganadera en Palmillas.

Del mismo modo, y según se reporta por uno de los presidentes municipales (J.B.), se hace una solicitud para la asignación de una escuela de este nivel en ese periodo, pero dado el antecedente poco favorable de la opción de Educación a Distancia, poco se avanza en el tema¹⁸⁷. Debido a convicciones propias del presidente municipal¹⁸⁸, la iniciativa no se deja

alumnos todos los días hasta allá en la mañana. Todos los días salía el autobús a las 6:45 y ya el regreso lo hacían los alumnos por su cuenta porque los horarios de salida variaban entre semestres.

¹⁸⁶ MdF5A: La idea de abrir un bachillerato aquí está desde que estuvo el presidente Monita. En ese momento pidieron que se abriera una escuela de este nivel, pero no lo autorizaron por mucho tiempo. Lo único que se hacía era que pusieron un vehículo para transportar a los alumnos al CBT's de Jaumave.

¹⁸⁷ EM: Desde ese momento surge la intención de solicitar una escuela de nivel medio superior pero no se llegó a nada. Me acerque con quien estaba en ese momento en el área de Planeación de la Secretaría de Educación a solicitar que nos apoyara con lo de una escuela, pero con el mal antecedente de la experiencia con la modalidad de Educación a Distancia estaba difícil.

¹⁸⁸ EM: De manera particular, yo tomé el asunto de impulsar Telebachillerato como un reto por varias razones. Una de ellas es porque soy maestro. Actualmente sigo dando clases en

de lado y se consigue la autorización de una clave para el año 2012¹⁸⁹. Por su parte, algunos miembros de la comunidad también fueron partícipes del proceso de apertura del TBC. Según los informantes, la idea original proviene de un grupo de padres de familia¹⁹⁰ y en particular se reconoce a una persona de nombre G.V. quien hace la solicitud de un bachillerato en un acto público del Gobernador¹⁹¹. Adicionalmente, la movilización de padres de familia parece tener incidencia en tanto que se realizan visitas a la capital del estado para pedir el servicio educativo¹⁹².

4.3.2. El inicio del TBC en un ambiente de desconfianza y perseverancia

Las actividades del TBC iniciaron en las instalaciones de la telesecundaria de la comunidad. Ahí, operaron por tres semestres o lo que es igual a un ciclo escolar y medio. Este arranque de actividades se dio en un ambiente de irregularidades en la operación del TBC relacionadas con la permanencia del personal¹⁹³ y la continuidad en la impartición de

telesecundaria en la comunidad de El Refugio en Tula. Otra razón, es que soy originario de un ranchito en Palmillas y cuando yo quise estudiar hace muchos años, ahí nada más había hasta telesecundaria. Para seguir estudiando, era necesario salir a Victoria, Jaumave o Tula y por eso me interesó el Telebachillerato para que los jóvenes de la comunidad tuvieran oportunidad de seguir estudiando sin tener que salir a otro lado.

¹⁸⁹ EM: Estuvimos insistiendo hasta que se nos asignó una clave y fue hasta el 2012 se pre-autorizó un Telebachillerato cuando ya estaba el otro presidente municipal con quien yo tenía mucha cercanía.

¹⁹⁰ BC: Originalmente fueron unos padres de familia que le dieron la idea al presidente municipal de solicitar un bachillerato.

¹⁹¹ CGG: Si hay que reconocer a los involucrados se debe mencionar que todo esto empezó por un señor llamado Gabriel Vargas. Él fue quien levantó la mano ahí entre la gente en un evento público para solicitar al Gobernador una escuela de educación media superior. Mientras que algunas personas de aquí pedían un rollo de alambre para sus potreros o cosas de ese estilo, Don Gabriel planteó sembró la idea de tener un bachillerato. En ese entonces estaba en la presidencia Jorge Monita Silva y en su gestión se iniciaron las acciones para la escuela. Es Gabriel Vargas quien solicita al gobernador lo de la escuela. El presidente en turno, Jorge Monita hace la solicitud al Gobernador Egidio Torre, pero ya casi fue al final de su gestión. Jame Barragán le da continuidad y la maestra que está ahorita en presidencia también ha apoyado.

¹⁹² MdF2A: Cuando se decía que iban a abrir este bachillerato mi esposo estaba de regidor y junto con el presidente municipal y otros papás anduvimos en Cd. Victoria solicitando que se abriera el Telebachillerato. Afortunadamente nos dijeron que sí y ahí está.

BC: Cuando se hizo la escuela aún no estaba en el puesto de regidora, pero fuimos parte de aquellos que hicimos la solicitud porque mis hijas estaban en la secundaria y queríamos una escuela aquí para no mandarlas a otro lado. Un día que vino el gobernador en turno nos reunimos e hicimos la solicitud. El presidente hizo su gestión y se logró sacar la construcción de este bachillerato.

¹⁹³ CGG: Al principio venían otros maestros a darnos clase y el profesor que había quedado como director parece que estaba trabajando en una dependencia de gobierno. Por eso mismo, no duró

las clases¹⁹⁴. Del mismo modo, en un principio, se percibía poca armonía entre el equipo docente y directivo¹⁹⁵.

Además, se percibía desconfianza por parte de la población en general porque, en aquel momento, se cuestionaba la seriedad de la institución, así como su propia permanencia¹⁹⁶. Aunado a ello, según reportan algunos de los participantes del estudio, con todo y que se contaba con un convenio formal para el uso de las instalaciones de la telesecundaria¹⁹⁷, la permanencia en dicho plantel se desarrolló en un ambiente de tensiones¹⁹⁸ asociadas con la poca disponibilidad de personal de telesecundaria para permitir el uso de las instalaciones y la asignación de tareas ajenas como la limpieza del inmueble. Incluso, algunos padres de familia se dirigían directamente a la telesecundaria para solicitar salones donde los alumnos pudieran tomar clase¹⁹⁹. Los alumnos de aquel momento expresan haberse sentido errantes y, además, desanimados por dichas diferencias con el personal de la telesecundaria²⁰⁰.

mucho tiempo y se fue. Al irse ese director, dejaron como encargado del TBC al profesor del área de Matemáticas, F.R., desde las oficinas de Cd. Victoria.

¹⁹⁴ EM: Ya cuando yo entré por segunda ocasión como presidente municipal en septiembre de 2013 había algunos avances, pero no se había asegurado nada aún porque era pocos alumnos y algunas veces tenían clases y otras no.

¹⁹⁵ CGG: Siendo francos, a mí me tocó trabajar con los profesores que estaban antes de los que están ahora. Los que llegaron desde el principio. Ellos como que tenían una forma de pensar diferente y no congeniaban muy bien entre ellos mismos.

¹⁹⁶ Realmente la gente no creía que iba a funcionar porque percibían al Telebachillerato de muy bajo nivel. Además, la gente no creía que los alumnos pudieran aprender algo en el Telebachillerato tampoco (Informante: MdF7A).

¹⁹⁷ DIRECTOR: En el documento base, y los convenios que están realizados, se marca que como TBC tenemos que trabajar en infraestructuras prestadas. Nosotros si tenemos un convenio con telesecundarias para trabajar a contra turno en esas instalaciones. El asunto es que probablemente no se dimensionó la problemática que implica trabajar de esa manera. Creo que el proyecto, a final de cuentas, crece más de lo que se esperaba y para que nosotros pudiéramos aprovechar este crecimiento necesitábamos buscar instalaciones adecuadas. En caso contrario, se hace más difícil competir con planteles que tienen años de trabajo, que cuentan con subsidios federales y que, en general están más consolidados.

¹⁹⁸ Los alumnos que iniciamos, estuvimos en la telesecundaria tres semestres, pero nos cambiamos de ahí por ciertos problemas. Además, al inicio la gente no creía que iba a funcionar el TBC porque, para ser honestos, una serie de cosas habían quedado en el aire. De hecho, todo el tiempo que estuvimos en la telesecundaria, como que la gente no creía en el proyecto. Se tenía incertidumbre e incluso la gente de aquí decía que a lo mejor el TBC no iba a funcionar. Con todo y la desconfianza, los alumnos que comenzamos, nos inscribimos voluntariamente (Informante: CGG).

¹⁹⁹ MdF3A: En la primera generación empezamos como treinta alumnos y al último sólo salimos siete. Primero estuvimos en la secundaria, y pues nos echaban bastante los de la secundaria. Nos ponían a limpiar y nos hacían muchas cosas con tal de que nos fuéramos.

MdF2B: Cuando mi hijo entró al Telebachillerato, no estaba esta construcción y andábamos allá en la telesecundaria pidiendo salones para que les dieran las clases. En ese momento no había nada que

Según los participantes, parte de la falta de credibilidad del TBC se atribuye al hecho de no contar con instalaciones propias y la desconfianza a lo desconocido²⁰¹. Otro factor que refieren los participantes fue la conformación del grupo inicial. Dado que en sus comienzos el TBC era una opción poco atractiva para que los jóvenes de la comunidad continuaran con el nivel medio superior²⁰², la mayor parte de los alumnos de la primera generación fueron adultos y alumnos desertores del nivel²⁰³. Esto generaba dudas en cuanto a la formalidad del TBC. Adicionalmente, se atribuye la falta de credibilidad a la idea prevalente en los miembros de la comunidad que una escuela urbana tiene mejor calidad en el servicio que una rural²⁰⁴

nos motivara a continuar aquí, pero pues dijimos “vamos a ver qué pasa”. No estábamos muy convencidas por lo mismo que no teníamos nada seguro.

MdF2B: Cuando los alumnos estaban en la telesecundaria el horario era por la tarde y a veces no muy bien les querían prestar los salones.

²⁰⁰ MdF2A: A nosotros nos daban clases en la secundaria y luego en la escolita. Andábamos para allá y para acá.

MdF3A: Yo me acuerdo que el primer año fue el más duro. Yo era alumna en ese momento y recuerdo que la gente nos decían que nada más nos estábamos haciendo menso y otras muchas cosas de ese tipo. Y nos sentimos peor porque la secundaria no nos quería ahí, y nos hicieron muchas cosas hasta que nos sacaron.

²⁰¹ MdF5A: La falta de credibilidad hacia el Telebachillerato al principio creo que se debió a que en general nadie apuesta a algo que no existe. El Telebachillerato era desconocido porque era la primera vez que se abría algo así.

MdF3A: Además no existía un Telebachillerato como tal porque si existían los alumnos y los maestros, pero la estructura no. Por eso también unos decían que no iba a funcionar

²⁰² MdF3B: Al principio decían mucho que no iba a funcionar esta escuela, pero si se ha visto un cambio

MdF1B: Es que al principio también había muchos muchachos que se iban a otras escuelas a estudiar y no se inscribían aquí.

²⁰³ MdF6A: Posiblemente pensaban que los maestros se iban a fastidiar porque realmente algunos de los alumnos que entraron al principio eran desastrosos. Muchos eran de esos muchachos que luego andaban en la calle o nada mas andaban tomando. Eran alumnos que ya habían desertado de otra escuela. Muchos de ellos, aunque volvieron a entrar se terminaron saliendo como quiera.

MdF3A: Yo ya tenía como 19 años y dijeron que se iba a abrir un Telebachillerato aquí. En ese momento nadie le apostaba a la escuela porque decían que no iba a funcionar, pero algunas personas ya mayores de edad aceptaron a inscribirse para completar el grupo. Realmente nadie creía que fuera a funcionar y francamente ahora que lo pienso, si en ese momento yo hubiera tenido la opción de inscribir a mi hija aquí no lo habría hecho. Hubiera preferido que se fuera a una escuela como tal. A una escuela ya bien hecha y de buen nivel.

²⁰⁴ EM: Tuvimos que buscar estrategias para que la gente creyera en la escuela porque desafortunadamente tenemos la idea que una escuela en una ciudad como Monterrey es mejor que una escuela rural. Sin embargo, yo que soy formado en escuelas de lo más bajo sé que no es así y sé que con trabajo es posible levantar una escuela de calidad.

Con todo y los contratiempos presentados en el arranque del TBC, éste se mantuvo gracias a la perseverancia de un grupo de alumnos convencidos de la importancia de tener una institución de educación media superior en la comunidad²⁰⁵. Informantes miembros del grupo de la primera generación, reconocen que el esfuerzo de los profesores de aquel momento, en especial del profesor F.R., fue central para la permanencia del TBC. Mencionan haberse solidarizado para apoyar en la medida de sus posibilidades. En ocasiones brindaban alimentos e incluso en alguna ocasión cooperaron con dinero en efectivo dado que el pago de los profesores era irregular²⁰⁶.

²⁰⁵ MdF3A: Los pocos alumnos que quedamos de la primera generación realmente permanecemos porque queríamos que se construyera el bachillerato. Pensábamos que, si no salía ni una generación, pues no se iba a poder construir la escuela. Eso fue lo que yo creo que nos hizo que termináramos la escuela. Fue como un impulso porque nosotros queríamos tener nuestro bachillerato y por eso apoyábamos mucho a los profesores para que se lograra la escuela.

MdF2A: Mucha gente decía que esta escuela no iba a funcionar. Pero hicimos que funcionara porque muchos alumnos éramos ya adultos

²⁰⁶ MdF4A: Así como los alumnos de la primera generación que estuvieron luchando para que este bachillerato sobreviviera al principio, los maestros también pusieron mucho de su parte porque los sueldos no se los pagaban a tiempo y pasaban mucho tiempo sin recibir nada.

MdF1A: Los alumnos les llevábamos lonche como una forma de apoyar porque no contaban con su sueldo.

MdF5A: De hecho, una ocasión nos cooperamos para darles dinero porque no les pagaban.

CGG: Desde un principio, cuando recién vinieron los primeros maestros, nosotros nos dimos cuenta que uno de los profesores, el Lic. F.R., batallaba por cuestiones de pago. Entonces, ya para el segundo semestre decidimos cooperar voluntariamente con diez pesos por persona cada semana para apoyar al profesor. Éramos como 14 o 15 alumnos y todos accedieron. En realidad, sólo lo apoyamos a él y fueron muy pocas veces porque el profesor nos insistió en que no era necesario.



Fotografía 13. Casa de la cultura - “Escuelita antigua”.

4.3.3. La transición: La escolita antigua y reestructuración de la planta docente

Al término de tres semestres de haber operado en las instalaciones de la telesecundaria, el TBC inició actividades en lo que los entrevistados refieren como la escuela vieja o escolita antigua. Dicho espacio, se habrían convertido en la Casa de la Cultura al momento del levantamiento de datos. Según reportan los participantes, el cambio de instalaciones respondió a la iniciativa y participación de padres de familia y alumnos. Dado que el espacio autorizado estaba en desuso, fue necesario rehabilitar y limpiar el inmueble. En este proceso, se involucraron padres de familia y alumnos²⁰⁷. El rol de uno de los profesores de

²⁰⁷CGG: Los padres de familia y alumnos plantearon a posibilidad de buscar un espacio propio para el TBC. Eso se hizo en una reunión con el presidente municipal. En ese momento se nos dijo que dijo que el único lugar que podría ser utilizado era la escuela antigua –ahora es la casa de la cultura-. El problema era que la construcción tenía cielo falso y había murciélagos. Como los padres de familia estaban convencidos de que era importante tener un lugar propio, le entramos al proyecto, limpiamos y salimos adelante. Con la ayuda de todos, padres de familia y alumnos, se arregló y limpió el espacio.

aquel momento, el profesor F.R. también fue importante en este proceso dado que, según uno de los informantes, el interés que mostró para dar continuidad al TBC trajo consigo cierta credibilidad a la institución²⁰⁸.

El uso de las instalaciones de la *escuela antigua* trajo a la luz nuevos desafíos para el TBC. Así, según los alumnos²⁰⁹ y padres de familia²¹⁰ que participaron en el estudio, en esta nueva fase se carecía de mobiliario adecuado para las clases. Adicionalmente, en ocasiones el propio mobiliario era cambiado de lugar debido a que el espacio no era utilizado exclusivamente por los alumnos y profesores del TBC, sino que también servía de albergue para personas que iban a la localidad a realizar trabajos temporales²¹¹.

Más allá de las cuestiones relacionadas con infraestructura y mobiliario, otro de los asuntos a resolver para el TBC se relacionaba con la permanencia y desempeño del personal docente y directivo. Si bien la asignación del profesor F. R. como encardado del TBC, habría logrado cierta estabilidad y credibilidad, de acuerdo con la información recolectada de las fuentes primarias, el equipo de trabajo aún no se había consolidado debido a que el profesor F.R. hacía visitas constantes a la capital del estado para atender algunas otras cuestiones²¹².

²⁰⁸CGG: El profesor F.R., fue quien se movió para que la escuela funcionara y él hizo ese empuje para dar credibilidad al TBC. Él fue quien estuvo al pendiente de todo eso y gracias a su trabajo los padres de familia se dieron cuenta de que él si tenía interés en la escuela y fue como comenzaron a apoyarlo. A partir de ese momento, que la comunidad empieza a creer un poquito más en el proyecto. Es también ahí cuando los padres de familia y los alumnos comienzan también a influir un poquito más.

²⁰⁹A6S_1: Nuestro primer año estuvo aquí en esta escuelita vieja. Ahí empezamos.

A6S_2: Empezamos bien, pero con poquitos bancos.

A6S_1: Sí, unos banquitos estaban viejitos. Ahí nos sentábamos, pero ya estaban bien quebrados.

MdF3A: Llegó un punto en que presidencia nos prestó las instalaciones donde ahora está la casa de la cultura. Antes no estaba remodelada como ahora. Estaba fea y no había ni siquiera bancos ni nada. Estuvimos ahí un año y ya al final nos movimos para acá y terminamos el bachillerato.

²¹⁰MdF2B: Ya después se cambiaron a otro lado y pues ahí no tenían ni donde sentarse.

MdF3B: No había en que sentarse. Bueno, sí había bancos, pero estaban todos viejitos. Además, de pronto los metían y luego los sacaban de los salones donde tomaban las clases.

²¹¹MdF2B: Lo que pasó es que no era un lugar en donde nada más ellos entraban. Ese lugar se los prestaba el municipio, pero algunas veces ahí metían a más gente que venía de fuera y andaba trabajando en alguna obra u otras cosas. En las tardes, ahí se quedaban estas personas y pues movían las cosas. Los profesores no podían tener todo arreglado porque se los movían

²¹²CGG: Cuando se fue el que estaba como director y dejan a F. R. de encargado, como que se logra un poquito de estabilidad. Una parte importante fue que la maestra que llegó, la maestra A., trató de adaptarse con el profe F.R. y con la profesora B. que también estaba en ese momento. El problema fue que a F. R. lo llamaban de Victoria y entonces iba y venía.

En el inicio del ciclo escolar 2015-2016, se presenta un cambio en el equipo de trabajo del TBC. Al respecto, los padres de familia y alumnos participantes del estudio coinciden en que el cambio fue altamente positivo. Sin embargo, los propios participantes también reconocen el buen trabajo del profesor F.R., quien había estado anteriormente al frente del TBC²¹³. Además, refieren que inicialmente esta modificación fue tratada con desconfianza por algunos padres de familia quienes incluso sintieron que se arriesgaban al inscribir a sus hijos al plantel²¹⁴. De igual manera, los alumnos que ingresaron en el ciclo escolar anterior, refieren que en la transición del equipo de trabajo aún se percibía desconfianza hacia el TBC, misma que atribuyen al desempeño los docentes anteriores²¹⁵.

Según la evidencia recolectada, el arranque de funciones del nuevo equipo de trabajo enfrentó diversos desafíos. Entre ellos, se reporta la ausencia de expedientes de los alumnos y la inexistencia de registros de las actividades escolares en el TBC²¹⁶. Por otro lado, y según reporta el director del plantel, el inicio de su gestión arranca en un ambiente de incertidumbre en al menos dos planos. El primero de ellos, era derivado por el

²¹³ MdF2B: El director anterior sí trabajaba bien. Tal vez se movió un poco menos para conseguir un local, pero eso fue también porque estuvo muy poco tiempo aquí. Ya cuando entró el profe Jesús, si se notó más movimiento y se logró la construcción de este plantel

CGG: Un día, cuando ya pasando el segundo año de que había arrancado el TBC, llegó el profesor F.R. a decirnos que se iban a ir. Efectivamente, se fueron y llegaron entonces los profesores J. G., la profesora J., y el profe A. Cuando llegaron ellos tres hubo un cambio más radical. Pero ya estaban los demás precedentes.

²¹⁴ MdF1B: Cuando mi muchacho entró, el que ya va a graduarse, iba ingresando el director que está ahora. De hecho, a mi hijo lo inscribí con el director anterior pero cuando iniciaron cursos lo cambiaron. Como ya estaba inscrito pues ni modo, tuvimos que entrarle, aunque no estábamos muy seguros.

MdF3B: Fue como arriesgamos a empezar desde cero.

MdF1B: Pero, cuando vi los resultados en el aprendizaje de mi hijo, después del primer semestre, fue que me convencí de que estaba mejor aquí que en otro lado más lejos y que implica más gastos.

²¹⁵ RR: ¿Cuándo ustedes entraron ya la gente creía en el Telebachillerato?

A6S_3: Todavía no porque decían que los profesores no eran muy buenos.

A6S_1: Decían que aquí no enseñaban bien y que era mejor el CBTis de Jaumave.

A6S_3: Pero afortunadamente cuando nosotros entramos, nos tocaron buenos profesores. Fue cuando llegaron ellos. Y ya nos empezaron a dar clase, nos pusieron al corriente. Me acuerdo que cuando llegamos lo primero que nos pidieron fue que leyéramos para evaluar cómo veníamos. Ya de ahí se fueron desarrollando las técnicas para darnos las clases.

²¹⁶ DIRECTOR: Cuando nosotros llegamos prácticamente no había nada, ni papelería, ni respaldos de expedientes ni nada. Básicamente arrancamos desde cero para levantar la escuela.

desconocimiento de la forma de trabajar de los profesores que se incorporaban al plantel²¹⁷. El segundo, se debía a la falta de certeza de la continuidad del TBC por parte de los padres de familia²¹⁸. Así, uno de los primeros objetivos que se plantearon para el TBC fue el de asegurar su subsistencia²¹⁹.

La poca credibilidad hacia el TBC se materializaba en constantes visitas por parte de los padres de familia para supervisar el desempeño del nuevo equipo de trabajo. Esto, sin embargo, no generó incomodidad al personal docente y directivo pues confiaban en su desempeño y mantuvieron siempre las puertas abiertas²²⁰.

4.3.4. El inicio de una fase de consolidación: Acciones iniciales y adquisición de infraestructura propia

Con todo y los desafíos iniciales que enfrenta el equipo de trabajo, el impacto de dicha reestructuración del cuerpo docente, a decir de los participantes, fue notorio. Aunado a ello, en adelante se materializa la construcción de un plantel propio gracias a una serie de acciones emprendidas por parte del aparato administrativo y la participación activa de los padres de familia.

Con respecto a las acciones realizadas por parte del cuerpo docente y directivo destacan el hecho de lograr establecer relaciones fluidas con la presidencia municipal²²¹. En parte,

²¹⁷ DIRECTOR: Al principio fue muy difícil porque llegas a un lugar que no conoces, con compañeros de trabajo que nunca habías visto. No sabía la manera de ejecutarse de cada compañero, y empezamos a tratar y adecuar las cosas.

²¹⁸ DIRECTOR: Cuando yo llegué a este cargo, y entre los tantos problemas que encontré, uno fue la incertidumbre de que si la escuela iba a continuar o no. Los padres de familia me preguntaban que qué iba a pasar. Recuerdo haberles dicho que no podía comprometerme a que el bachillerato fuera el número uno del estado, pero si les aseguraba que en un año seríamos uno de los diez mejores en Tamaulipas. Afortunadamente las cosas fluyeron y ahí están los resultados.

²¹⁹ DIRECTOR: Cuando llegamos aquí, el principal objetivo era mantener funcionando el Telebachillerato. Fue mucho trabajo para llegar a dónde estamos porque el docente de Telebachillerato está olvidado, sin pago oportuno y sin la atención adecuada.

²²⁰ DIRECTOR: La presión de los padres de familia era mucha. Al principio, cuando estábamos en la escuelita vieja, no teníamos supervisor. Sin embargo, los padres de familia se asomaban por las ventanas para ver nuestro trabajo y andaban por los pasillos literalmente supervisando. No nos incomodaba porque confiamos en nuestro trabajo y por eso mismo, dejamos siempre las puertas abiertas en las aulas y en dirección.

²²¹ EM: Al principio tuvimos algunas diferencias con el primer director porque bloqueaba el desarrollo de la escuela. Estuvo otro profesor de encargado y con él trabajamos bien, pero se fue. Ya empezamos a trabajar mejor hasta que llegó el director que está ahora. Con él hemos hecho equipo y la escuela ha salido adelante.

esto se debió gracias a la disposición y capacidad de respuesta del equipo docente y directivo del TBC para realizar eventos públicos²²². Según relatan los informantes, los eventos dan visibilidad al TBC y con ello, la comunidad comienza a creer en el proyecto²²³.

Adicionalmente, al interior del plantel, se inicia una dinámica de trabajo conjunto entre el director y el personal docente. Una de las acciones iniciales fue la de capacitar a los profesores en materia de planeación y diseño de proyectos educativos²²⁴. Esto permitió que los profesores adquirieran las herramientas necesarias para su adecuado desempeño en la institución.

Por otro lado, en el plantel se atienden también temas relacionados con la poca disposición de los alumnos para comprometerse con sus estudios. Una acción concreta fue la de privilegiar la calidad del servicio en lugar de la cantidad. Esto implicó no aprobar a los alumnos que no reunían los requisitos de rendimiento académico²²⁵. Para los alumnos,

²²² DIRECTOR: La comunidad en general ha visto el empeño que ponemos y nuestra capacidad de respuesta. Un 13 de septiembre, el presidente municipal me pidió que fuera a visitarlo. Ahí, me pidió que participáramos con un acto cultural para el 15 de septiembre. Hizo énfasis en que el evento saliera bien porque era para toda la comunidad. Me preguntó si teníamos algo preparado y le dije que sí. La verdad es que en ese momento tuve que trabajar en un guion para representar una comedia de las fiestas patrias. Los alumnos y los compañeros profesores apoyaron la idea y todo salió muy bien. Desde ese momento, cada que municipio requiere alguna representación para eventos públicos nos lo solicita y nosotros respondemos.

²²³ CGG: En 2015, cuando nos movimos hacia allá, la gente comienza a creer en serio. La gente comienza a ver la presencia de la escuela porque se llevan a cabo actividades como el certamen y el día de muertos por iniciativa del director.

CGG: Con la llegada del profe J., se ha observado un impacto favorable por los eventos que se han llevado a cabo. Cuando se han presentado se invitan a toda la comunidad.

²²⁴ CGG: Cuando llegaron los tres profesores nuevos, yo me di cuenta del nivel que traía cada quien. El director, el profe J., tiene una maestría en algo de educación o ciencias educativas, la profesora tiene licenciatura en ciencias de la comunicación y el profe que cambiaron recientemente, el profe A., es ingeniero en alimentos. Recuerdo que los dos profesores batallaban un poquito con la planeación, pero el profe J. les pedía que se quedaran para poder orientarlos en cuestiones de planeación y cosas así. De hecho, él les dijo cómo hacer el trabajo. Como él, el profe J. ya sabe de esos temas, entonces se quedaban hasta dos horas después de clases en la escuela. Él fue quien de alguna forma los formó y ellos si se acoplaron bastante bien.

DIRECTOR: Puede sonar soberbio, pero cuando yo llegué aquí ya tenía cinco años trabajando en el ámbito educativo. Los otros dos maestros eran completamente nuevos en el área y por lo tanto desconocían aspectos como la planeación y el diseño de proyectos educativos. Entonces en un principio nos quedábamos después de clases a trabajar en esos aspectos.

²²⁵ DIRECTOR: Se tiene el temor de que al reprobar a los alumnos cierren la escuela. Pero yo considero que es mejor tener 50 alumnos egresados con el nivel esperado y competitivos a egresar a 100 alumnos que otros me van a pisar por no contar con lo que se debe.

el hecho de verse reprobados incidió para que se responsabilizara con su desempeño académico²²⁶.

Al inicio de ciclo escolar, 2016-2017, el TBC de palmillas adquiere instalaciones propias y comienzan actividades en ese nuevo espacio. Debe señalarse que esta adquisición fue resultado de un conjunto de acciones anteriores realizadas tanto por las autoridades municipales como los padres de familia. Según los relatos, la iniciativa de adquirir infraestructura propia desde el aparato administrativo estuvo a cargo del presidente municipal J.B. quien realizó una serie de gestiones para lograr la construcción²²⁷.

Por otro lado, la construcción de un plantel educativo para el TBC también se logró gracias a la participación de los padres de familia quienes, a decir de uno de los informantes, en alguna ocasión se organizaron para públicamente exigir la infraestructura al gobernador en turno²²⁸. Con todo y que lo anterior se quedó en el intento, los padres de familia no desistieron en su solicitud hasta ver concretado el proyecto de la escuela²²⁹.

²²⁶ A6S_1: Al principio sí hubo bajón en nuestros promedios porque nos juntábamos con los demás compañeros, y empezaron los problemas. Es que pues no poníamos atención en clase. Nuestros compañeros que iban con nosotros, pues no eran muy buenos. Nosotros nos juntábamos con ellos, pero ya luego vimos que empezábamos a reprobar y ya empezamos a trabajar y a dar seguimiento al trabajo. Finalmente, tuvimos un buen resultado.

A6S_3: Afortunadamente nos logramos adaptar a la manera del profe de dar sus clases y empezamos a mejorar en el rendimiento académico.

²²⁷ CGG: En la administración del J.B. fue que se construyó la escuela, pero fue un proceso largo. Cuando ya estábamos estudiando los de la primera generación, el ingeniero J.B. nos dijo que se contaba con un terreno para la construcción de la escuela y, de hecho, una ocasión nos llevó un plano a los alumnos para verlo y todo. Nos tocó ver como iniciaron la construcción, pero nos graduamos justo antes de que se terminara y ya no nos tocó usar estas instalaciones. Ya les tocó a los otros compañeros. Algunas veces yo le preguntaba porque tardaban tanto en construir una escuela y el me comentaba que había varias cosas que había que tomar en cuenta, por ejemplo, el terreno.

²²⁸ CGG: De hecho, hasta hubo un intento de lanzar consignas en contra del entonces Gobernador, E.T.C. Esto fue porque en una visita que hizo el Gobernador para la inauguración de la presidencia mencionó que había recursos para la construcción de una segunda obra que beneficiara a la comunidad. Los alumnos que estuvimos ahí y otras personas interesadas en la continuidad del TBC asumimos que la obra consistiría en una escuela propia para el TBC. Pero en su lugar, construyeron la plazuela y, por lo tanto, hubo inconformidades. Cuando se supo que el Gobernador haría una nueva visita, los alumnos ya graduados de la segunda generación hicieron pancartas para manifestar su inconformidad. Pero, como una persona de gobierno -creo que era del ITAVU- llegó un poco antes, se dio cuenta de lo que estaban haciendo y habló con el profe para que pidiera a los alumnos que guardaran eso. Esta persona le dijo al profe que ya los trámites estaban avanzados y el profe accedió a hablar con los compañeros. Entonces la visita transcurrió sin contratiempos.

²²⁹ CGG: De cualquier manera, los padres de familia y alumnos interesados no nos detuvimos hasta que se construyó la escuela. El comité de padres de familia insistió y nos manteníamos en esta parte

De manera global, tanto la llegada del nuevo equipo de trabajo, como la construcción de las instalaciones marcaron el inicio de una nueva fase en la construcción de un colectivo que se identifica con la institución y que sientan las bases para la consolidación del TBC.

4.4. Discusión de los resultados

En este apartado se discuten los hallazgos del estudio de caso, bajo la luz de los planteamientos teóricos y la evidencia empírica. En términos generales, se identifica que, mientras que algunos de los resultados son concomitantes con los algunos de los planteamientos teóricos de la gestión escolar y con la evidencia empírica de investigaciones similares, otros aspectos reflejan tensiones y contradicciones en ambos planos.

En relación a lo primero, el estudio aquí presentado se suma a la evidencia empírica que da cuenta que las condiciones externas a las organizaciones educativas no siempre se relacionan de manera directa con su desempeño en materia de logro educativo (Navarro Leal y Lladó Lárraga, 2014). En otras palabras, se da sustento al planteamiento que una gestión escolar adecuada, tiene un poder transformador a pesar de las condiciones adversas en términos de carencias socioeconómicas del entorno.

De manera similar, el estudio de caso de Palmillas, se suma a al conjunto de centros escolares –tales como los reportados por Wöbke (2017)- en donde la colaboración mutua entre miembros de la comunidad escolar y de actores externos al centro educativo, incide positivamente en el desempeño de la institución. No obstante, en este caso en particular, y a diferencia de algunos de casos anteriores, la activación económica de la comunidad de Palmillas parece mantenerse sin cambios sustanciales derivados de la intervención del TBC.

El estudio de caso del TBC de Palmillas también arroja resultados similares a los de Navarro Leal, y Lladó Lárraga (2014) en dos sentidos. Por un lado, y según los hallazgos de los autores, el liderazgo en la organización educativa tiene un peso estadísticamente significativo en el desempeño del logro escolar de los alumnos. En las escuelas con logro educativo alto, el director provee retroalimentación oportuna, muestra disposición para

de apoyar a los muchachos. Aunque yo como alumno prefería que ellos alzaran la voz porque, a lo mejor pensarían que yo los estaba incitando.

escuchar al alumno y establece metas claras. Al respecto, la evidencia recolectada para el estudio de caso de Palmillas, sugiere que el liderazgo del director es compatible con dichas características por lo que se infiere que éstas son un factor determinante en el logro educativo de los alumnos.

En esta misma línea, la evidencia del caso sugiere que la adecuada gestión escolar del TBC bajo estudio, en sus diferentes dimensiones -administrativo-institucional, pedagógica y comunitaria-, se relaciona con las capacidades de liderazgo del director del plantel que permiten establecer relaciones de vinculación con actores estratégicos de la administración municipal. Dicha característica retribuye en beneficios para la escuela.

Fotografía 14. Eco-jardín y palapa en construcción en el TBC 008 de Palmillas.



Por otra parte, el estudio de caso del TBC de Palmillas también coincide con los resultados de Navarro Leal, y Lladó Lárraga (2014) quienes señalan que el clima organizacional se correlaciona con las diferencias en los resultados de pruebas estandarizadas. Según el análisis de los autores, las escuelas con mejores resultados cuentan con un clima organizacional armónico cordial y de compañerismo. En caso contrario las escuelas por debajo de la media cuentan con un clima organizacional negativo en un ambiente de intolerancia y divisionismo. Otros estudios comparativos realizados en la modalidad de TBC, han mostrado también que el clima organizacional juega un papel importante en la obtención de resultados escolares (Guzmán Ramírez y Padilla-González, 2017a; 2017b).

En nuestro caso, los participantes del estudio -alumnos, profesores, padres de familia y autoridades municipales- indicaron en sus relatos que el ambiente de trabajo en el plantel es de compañerismo y apoyo mutuo. Así, los participantes del estudio concuerdan con que se cuenta con un ambiente favorable y libre de tensiones mayores. Este hecho, corrobora que el logro educativo del plantel bajo estudio se asocia con la presencia de un clima organizacional adecuado.

De igual manera, el estudio arroja resultados afines a la investigación de Guzmán Ramírez y Padilla-González (2017b), donde se hace notar que la evaluación -como proceso de mejora continua- fortalece el desarrollo de la organización educativa. Según la evidencia obtenida, tanto los alumnos, como los padres de familia y personal del TBC consideran a la evaluación como un componente de mejora continua y dista de ser una evaluación con carácter punitivo.

Los planteamientos teóricos sobre la gestión de las organizaciones han señalado que los excesos burocráticos inciden negativamente en el desempeño institucional (Navarro Leal, y Lladó Lárraga, 2014). A partir de este supuesto, los hallazgos de nuestro estudio indican que el logro educativo del plantel puede atribuirse a que tanto el director como el personal docente brindan apoyo constante a los alumnos para la realización de trámites escolares tales como la solicitud de becas y otros apoyos.

En este mismo plano, vale señalar que otras investigaciones sobre el TBC han dado cuenta que la carga administrativa para los directores de esta modalidad es altamente demandante dadas las características de contratación (Weiss, 2017). Al respecto, si bien en

el caso del TBC de Palmillas las exigencias administrativas para el director son igualmente absorbentes, se identificó que la disposición del comité de padres de familia y de la autoridad municipal para apoyar en algunas de las funciones de tipo administrativo, permite al director priorizar lo académico en lugar de concentrarse en su totalidad en asuntos de tipo burocrático.

Mucho se ha señalado que las organizaciones son sistemas que forman parte de sistemas más amplios en donde se articulan complejas relaciones de interdependencia (Chiavenato, 2004). En este sentido, se sostiene que la forma en la que operan las organizaciones se moldea a partir de las condiciones más amplias. En el caso que nos compete, la evidencia permite entrever que las motivaciones de padres familia y autoridades municipales fueron fundamentales para la gestión de la apertura del TBC y también han sido centrales para el constante desarrollo de la institución. Así, nuestros hallazgos corroboran que la organización educativa bajo estudio se ha posicionado favorablemente gracias a las condiciones del contexto inmediato donde la participación de la comunidad ha jugado un papel central.

En otro tema relacionado, conviene señalar también, que la gestión escolar del TBC de Palmillas presenta algunas características de las organizaciones inteligentes (Senge, 1990, en Vieira, 2007) en tanto que se percibe un fuerte sentido de confianza mutua entre los involucrados, una visión compartida, y la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas contextuales.

Finalmente, otro aspecto que vale la pena resaltar, es que el caso muestra una alineación con las disposiciones y recomendaciones de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2009) que fomentan la gestión escolar y de la normativa para la modalidad del TBC²³⁰. Estas disposiciones, se articulan, a su vez, con el marco ideológico –económico y político-global que enmarca la gestión escolar²³¹ y los planteamientos teóricos de la gobernanza

²³⁰ La normativa oficial donde se señala que su función sustantiva es la de formar egresados capaces de fomentar el desarrollo comunitario a través del arraigo y la adquisición de competencias para el diseño, implementación y seguimiento de proyectos económico-productivos que se apeguen a las características del contexto inmediato (DGB, 2014; 2017; SEMS, 2016)

²³¹ El marco ideológico –político y económico- en el cual se enmarca la gestión escolar, se le encomienda a la educación la formación la capital humano con las competencias necesarias para integrarse a una sociedad competitiva (Moya, 2015). Dado que la gestión educativa se moldea por los intereses económicos del mercado de la educación (Rico, 2016), esta presupone la búsqueda de incrementar la rentabilidad y para ello recurre a elementos y modelos adoptados del ámbito de los

(Aguilar, 2010) que abogan por la participación de la ciudadanía en procesos de gestión y auto-regulación dado el desgaste del Estado.

En este sentido, la evidencia del estudio de caso muestra que los proyectos comunitarios del TBC se orientan al diseño de actividades que impulsan la economía local. Ejemplos de ello son los proyectos como el de la crianza y venta de pollos; la venta de repostería; y el reciclaje. Para llevar a cabo los proyectos formativos y comunitarios, la evidencia señala la presencia de una dinámica de trabajo en equipo entre alumnos, profesores, padres de familia, municipio y comunidad en general.

No obstante, y con todo y que el estudio de caso de Palmillas coincide en diversos aspectos con la evidencia empírica y los planteamientos teóricos sobre gestión, vale la pena señalar aquellos aspectos en los que los hallazgos no son coincidentes. El primero de ellos, se asocia con el hecho que la gestión educativa presupone tomar acciones que privilegien el logro de las metas con el menor desgaste de los recursos humanos, financieros y materiales (Rico, 2016).

En esta línea, y tal como se establece en la normativa del TBC, los centros educativos de esta modalidad se establecen preferentemente en instalaciones de telesecundaria para aprovechar la capacidad instalada (SEMS, 2016). Si bien esto busca economizar en el uso de los recursos públicos, investigaciones previas sobre el funcionamiento del TBC han revelado la presencia de tensiones y discordancias entre personal y miembros de la comunidad escolar de las telesecundarias y los miembros del TBC (Weiss Horz, 2017; Weiss, Antonio, Bernal, Guzmány Pedroza, 2017).

Para el caso de Palmillas, los resultados son concomitantes con los hallazgos de las investigaciones anteriormente mencionadas. Es decir, la evidencia recolectada para el estudio de caso del TBC de Palmillas, indica que mientras el TBC operó en las instalaciones de la telesecundaria, se presentaron discordias entre algunos de los actores involucrados. No obstante, y a diferencia de los estudios reportados, en el caso de estudio de Palmillas este aspecto dejó de figurar como un asunto problemático al trasladarse a

negocios (Pacheco, Ducoing y Navarro, 2010). En este marco, a los centros escolares se les exige replantear su quehacer para apuntalar sus acciones de manera que la actividad pedagógica incida en la adquisición de competencias para el desarrollo económico de sus egresados y su entorno (Casassus, 2000).



Fotografía 15. Instalaciones del TBC 008 en Palmillas.

instalaciones independientes. En tal sentido, la estrategia implementada para aprovechar de la capacidad instalada del sistema educativo, parece requerir de acciones complementarias.

Otro aspecto a destacar, es que las organizaciones forman parte de sistemas más amplios, en donde se articulan complejas relaciones de interdependencia (Chiavenato, 2004). En este sentido, se sostiene que la forma en la que operan las organizaciones se moldea a partir de las condiciones más amplias. Al situar el estudio de caso aquí presentado en el marco socio-económico más amplio, vale recordar que Palmillas se encuentra dentro de los diez municipios mayormente afectados por la pobreza y la marginación.

Los datos del estudio de caso, revelan que estas condiciones se traducen en la ausencia de instancias -tanto gubernamentales como privadas- para entablar relaciones de colaboración con el TBC. Dichas limitaciones reducen las posibilidades de trascendencia de los proyectos comunitarios del TBC. En este sentido, la función sustantiva del TBC se ve seriamente limitada a pesar de contar con mecanismos de gestión escolar apropiados.

Por otro lado, y con todo y el avance en materia regulatoria para promover la gestión escolar en el sistema educativo mexicano evidenciados en el Programa de Educación de Calidad de 2009, el Plan Sectorial de Educación 2006-2012 y documentos oficiales de la Reforma Educativa (Luna Gómez, 2016), para autores como Álvarez García y Casas Haro (2008) uno de los asuntos pendientes en la agenda educativa es la de fortalecer las

capacidades directivas en las escuelas públicas. Al respecto, el estudio de caso que aquí nos compete, da cuenta que, el director a cargo del TBC bajo estudio, reconoce que su formación es primordialmente en el ámbito de la docencia y señala la necesidad de capacitación pertinente para los directivos de esta modalidad.

Finalmente, recordemos que la gestión escolar se sitúa dentro de las dimensiones de la gestión educativa e institucional y comprende a la gestión pedagógica. Así, para que la gestión escolar fluya de manera adecuada se requiere de procesos de gestión eficientes y eficaces en las dimensiones más amplias a las organizaciones escolares (SEP, 2009). En esta línea, el caso que aquí presentamos da muestras de una ausente articulación entre las acciones realizadas al interior de la escuela y los requerimientos administrativos de instancias superiores. En particular, se destacan inconsistencias entre los requerimientos hechos al TBC en materia del cumplimiento de aspectos administrativos y su realidad contextual. Esta particularidad, advierte que atribuir el logro educativo de los alumnos del TBC de Palmillas a la gestión escolar, puede minimizar la importancia de la gestión en sus demás dimensiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las conclusiones y recomendaciones generales derivadas del estudio de caso. Para ello, se da respuesta de manera concisa a las preguntas de investigación que guiaron la investigación. Dado que dichas interrogantes se corresponden con los objetivos del estudio de caso, el capítulo se organiza de manera tal que se presentan (a) las características de la gestión escolar del TBC de Palmillas según dimensiones; (b) los componentes clave de la gestión escolar del caso; y (c) los antecedentes y momentos clave que permitieron la construcción de las condiciones para la gestión escolar de la institución bajo estudio.

Finalmente, se enuncian algunas recomendaciones generales en torno al tema de la gestión escolar. Se incluyen consideraciones a nivel general para la modalidad de TBC, aspectos relacionados con el estudio de caso y se enuncian algunas líneas de investigación complementarias.

5.1. Características de la gestión escolar del TBC de Palmillas

En la dimensión pedagógica, la gestión escolar en el TBC de Palmillas opera bajo los principios de inclusión y equidad. Su orientación educativa se basa en los principios del constructivismo y en la pedagogía liberadora. Los planes y programas que se utilizan corresponden a los propuestos por la Secretaría de Educación Pública. No obstante, se realizan adecuaciones siempre que se considera pertinente a fin de favorecer la transversalidad y para dar un enfoque comunitario a la enseñanza. Se identifica el uso de técnicas de enseñanza ortodoxas, tales como la exposición del docente, así como la implementación de métodos alternativos como la enseñanza por proyectos.

La evaluación es un componente de especial relevancia en la gestión escolar del plantel. Se caracteriza por ser un proceso continuo y estricto que abarca tanto el desempeño del alumnado como el desarrollo institucional. El desarrollo profesional continuo de los docentes se realiza a partir de la oferta de la SEP, pero se complementa por iniciativa propia por parte del personal. En cuanto a las relaciones profesor-alumno y alumno-alumno, se percibe un ambiente armónico de respeto mutuo.

En la dimensión administrativo-institucional, se destaca que el personal directivo y docente del TBC se mantiene distante del manejo de recursos financieros puesto que es una atribución que corresponde a las autoridades educativas de orden mayor –por ejemplo para

el caso de pago de nómina- y del comité de padres de familia –para costear la compra de materiales de limpieza-. En cuanto a la gestión de recursos materiales, se observa un comportamiento similar. Es decir, los padres de familia, los alumnos y las autoridades municipales son quienes identifican alternativas para satisfacer las necesidades del plantel y de los proyectos escolares.

Por otro lado, el TBC se distingue por buscar la agilidad en los trámites escolares y se minimizan al máximo los requerimientos burocráticos. El reglamento institucional del TBC se sustenta en los principios generales del resto de las unidades educativas de la EMS. No obstante, la forma de hacerlo cumplir se basa en mecanismos que fomentan el reconocimiento de las capacidades de los profesores y alumnos y se aleja de formas coercitivas o de intimidación para el ejercicio de autoridad.

Dado que el TBC cuenta con instalaciones propias, a diferencia de la mayoría de los planteles de esta modalidad, el manejo de los espacios se desarrolla con mayor libertad por parte del director, los docentes y los alumnos.

En cuanto a los canales de comunicación en el TBC, se identifica una dinámica abierta, discreta, constante y concisa. Los mecanismos de comunicación incorporan a los diversos actores involucrados. Esto es, el personal del TBC mantiene comunicación fluida con los alumnos, los padres de familia y el municipio. Además, la comunicación es de tipo multidireccional puesto que los padres de familia también interactúan con los alumnos, los profesores y con autoridades del aparato administrativo.

En la dimensión comunitaria, los datos señalan que la comunidad en general muestra amplia aceptación a las actividades y desempeño del TBC. Los padres de familia, salvo en algunos casos puntuales, se muestran dispuestos a colaborar en favor del crecimiento del TBC. Esta aceptación se debe en gran parte a la labor de los profesores y el director. Además, ayuda el hecho que se trata de una comunidad pequeña en la que existe interacción entre padres de familia, autoridades municipales, y el plantel educativo.

La propia naturaleza del TBC que orienta su actividad hacia el desarrollo comunitario contribuye a que el diseño de proyectos y las actividades para-escolares busquen tener un impacto directo en la comunidad. En este sentido, el personal del TBC juega un papel fundamental al no perder de vista la función sustantiva de la institución. Con ello se fortalece la credibilidad hacia el plantel y se legitima su actuación. La relación con

instancias del medio se limita a la vinculación con las autoridades municipales en presidencia. Ésta alianza estratégica, permite al TBC conseguir apoyos importantes para su desempeño.

5.2. Componentes clave de la gestión escolar en el TBC de Palmillas

La evidencia recolectada sugiere que la gestión escolar del TBC caracterizada anteriormente, se sustenta en estrategias tales como la delegación de responsabilidades, anticipación en la planeación, mecanismos eficientes de negociación para la resolución de problemas y una comunicación fluida y multidireccional. Si bien todos estos rasgos explican en gran medida el desempeño del TBC, al realizar un análisis a profundidad de los datos, se identificó que dos son los componentes clave de la gestión escolar en el TBC: El liderazgo y el trabajo en equipo.

Por un lado, las capacidades de liderazgo del director han sido fundamentales para el desarrollo institucional. Tanto el cuerpo docente, los padres de familia, alumnos e incluso un ex-presidente municipal, reconocen en las entrevistas la relevancia del papel que desempeña el liderazgo del director. Dentro de los rasgos destacables de liderazgo del director se encuentran la capacidad de negociación, la capacidad para formar cuadros y equipos de trabajo y la facilidad para establecer relaciones interpersonales sanas. Adicionalmente, destaca la capacidad de establecer alianzas estratégicas para impulsar el desarrollo del centro escolar con una visión a mediano y largo plazo.

Por otro lado, el segundo componente clave que explica el desempeño del TBC desde la gestión escolar, es el trabajo en equipo. Al respecto, el estudio permite identificar cuatro niveles en los que diversos actores participan activamente para alcanzar las metas y potenciar al TBC. En el primer nivel, los docentes y el director colaboran de forma tal que la planeación y la toma de decisiones se realiza en conjunto. En este nivel, se aprovechan y valoran las capacidades de los miembros del TBC por lo que se percibe un sentido de pertenencia e identidad institucional.

En un segundo nivel, los docentes –incluyendo al director- conforman un grupo que guía y orienta diversas acciones realizadas por equipos de trabajo conformados por el alumnado. Destaca que, dichos equipos operan persiguiendo objetivos institucionales y en favor de la

comunidad. En otras palabras, los alumnos, al organizarse en equipos, constituyen una fuerza motora para alcanzar la meta del TBC: potenciar el desarrollo comunitario.

Otro equipo de trabajo que apoya el quehacer del TBC es el comité de padres de familia y los padres de familia en general. En algunos casos, este tercer grupo se organiza y opera de manera independiente –por ejemplo, para la recolección y administración de la cuota escolar-. En otros casos, el grupo responde a iniciativas del director, pero la función del director consiste básicamente en orientar las acciones de manera general. Es decir, los padres de familia son quienes asumen la responsabilidad de los proyectos que se les encomienda.

Finalmente, la estrecha vinculación entre el TBC y el municipio nos permite contemplar un cuarto nivel en el trabajo en equipo. Si bien en estos casos el personal del TBC tiene menor grado de incidencia, vale destacar que el TBC se beneficia de la organización y disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales del municipio. En este sentido, se cuenta con un equipo de trabajo externo que apoya la labor institucional en respuesta a las requisiciones del director de la escuela.

5.3. De la construcción de las características de gestión escolar del TBC de Palmillas

Las características antes señaladas de la gestión escolar en el TBC y su funcionamiento adecuado no son casuales, sino que responden a una serie de hechos pasados y la coyuntura de esfuerzos de diversos actores. Como primer antecedente, se encuentran los intentos de implementar el sistema de Educación a Distancia en el municipio. Si bien dichas acciones no tuvieron el éxito esperado, desde entonces se observaba el interés de padres de familia y personal de la administración municipal local por contar con una institución de EMS en la localidad.

Con todo y que para algunos actores la apertura del TBC representaba un avance, el arranque oficial del TBC se dio en un entorno de desconfianza por parte de la comunidad en general. Esto se debía, entre otras cuestiones, a la ausencia de instalaciones propias y la ausencia de credibilidad en la modalidad del TBC. En este marco, la aceptación posterior del TBC fue resultado de dos hechos clave. El primero, fue el cambio de uso de las instalaciones y el cambio de personal docente y directivo. El segundo, fue la adquisición de instalaciones propias.

Con respecto a lo primero, la evidencia indica que la credibilidad del TBC inició a partir del momento en que se trasladó el TBC a instalaciones independientes –lo que los participantes refirieron como *la escuela viejita*- y se cambió el personal directivo y docente en su totalidad. En el imaginario colectivo de la comunidad, el hecho de que el TBC tuviera su propio espacio dio certeza de su seriedad. Además, con la llegada del nuevo equipo de trabajo, se llevaron a cabo acciones que permitieron la visibilidad del TBC a partir de su participación en eventos públicos. En este sentido, un aspecto clave fue la capacidad del personal del TBC para estrechar vínculos con actores de la presidencia municipal y padres de familia. En relación a la adquisición de infraestructura, la evidencia sugiere que comunidad finalmente creyó en el proyecto al ver físicamente la existencia de una escuela. A partir de ese momento se sientan las bases para la apropiación del proyecto y la conformación de una identidad institucional.

Si bien la evidencia sugiere que las características de gestión escolar del TBC, antes descritas, explican en gran parte su óptimo funcionamiento y el logro educativo de los alumnos, vale señalar que a lo largo de la trayectoria de la institución se ha contado con la participación activa de un grupo de padres de familia y autoridades municipales. Así, y sin desconocer la relevancia de la gestión escolar, el estudio deja entrever que la intervención de actores externos es central para la actividad institucional.

5.4. Recomendaciones

A nivel de la modalidad de TBC, y en concordancia con las observaciones institucionales de la Secretaría de Educación Pública, se recomienda impulsar el desarrollo de competencias de gestión para directivos en esta modalidad. Dicha oferta de capacitación, sin embargo, ha de tomar en cuenta que los TBC son una modalidad alterna de EMS cuyas características difieren de otras opciones educativas propias del nivel. En este sentido, es recomendable diseñar programas de capacitación para esta modalidad que considere las complejas realidades y las limitaciones en las que operan los TBC. En línea con lo anterior, se recomienda diseñar y ofertar opciones de capacitación continua que respondan a las características y necesidades de los docentes del TBC.

La investigación realizada, destaca que la gestión escolar del TBC de Palmillas se desarrolla de manera adecuada porque el personal se identifica y compromete con la

institución, el alumnado y la comunidad. No obstante, debe advertirse que las condiciones laborales de esta modalidad brindan poca certeza laboral y que esto puede repercutir negativamente en el desempeño de los profesores y directores de los TBC. En este sentido, se recomienda regular los pagos e impulsar acciones para otorgar certeza laboral a los profesores y directores del TBC.

Tanto en investigaciones previas en el TBC como en nuestro caso, se han identificado resistencias y tensiones para el uso de las instalaciones de telesecundarias. Al respecto, se recomienda dar seguimiento al cumplimiento de los convenios celebrados para el uso de dichas instalaciones e identificar mecanismos que promuevan la sana convivencia entre los involucrados.

En relación a las recomendaciones a nivel del TBC de Palmillas, vale señalar que el centro escolar bajo estudio se ubica en uno de los 43 municipios de Tamaulipas con menor población; presenta una tendencia a la baja en el crecimiento poblacional; y altos porcentajes de migración. Adicionalmente, los porcentajes de pobreza moderada y extrema en el municipio de Palmillas son mayores en relación a la media estatal y la tendencia, según las últimas mediciones, es a la alza.

Dichas características tienen implicaciones importantes para la planeación a mediano y largo plazo del TBC. Por un lado, la dinámica poblacional alerta sobre las posibilidades futuras de permanencia del TBC en tanto que esta depende directamente de la demanda del servicio por la población joven. Por otro, de continuar con el incremento de la pobreza en la región, el TBC enfrentará mayores dificultades para cumplir con sus objetivos.

En este sentido, se recomienda ampliamente diseñar un plan de desarrollo institucional a mediano y largo plazo que considere las variables de dinámica poblacional y las condiciones de desarrollo social, como la pobreza y la marginación. Lo mismo aplica para la apertura de nuevos centros escolares de esta modalidad tanto en el municipio como en regiones con características similares.

Finalmente, si bien la evidencia del caso indica la existencia de una estrecha vinculación entre el TBC y las autoridades de presidencia municipal, se sugiere incluir en la planeación el diseño de mecanismos para promover la vinculación con otras instancias gubernamentales y privadas del contexto inmediato. Para ello, se recomienda identificar

proyectos viables y sostenibles de desarrollo comunitario y desarrollar estrategias para dar continuidad a los proyectos más sólidos del TBC.

En materia de investigación, vale resaltar que el estudio de caso aquí presentado se acota a un centro escolar. Por lo tanto, los resultados deben ser tratados con reserva y se recomienda continuar con esta línea de investigación en otros TBC desde enfoques comparativos y miradas alternativas que complementen los hallazgos aquí presentados.

Por otro lado, y partiendo de la esquematización de la propia Secretaria de Educación Pública (2009), la gestión escolar se articula, y debe articularse, con las dimensiones educativa, institucional y pedagógica. Esto implica que la gestión escolar se moldea a partir de una relación de interdependencia entre los mecanismos de gestión de orden mayor. En este sentido, y dado que nuestro estudio de caso se limita al nivel escolar, se recomienda realizar investigación que permita identificar la congruencia entre las diferentes esferas de gestión a fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en las diferentes dimensiones.

Finalmente, el estudio de caso que nos ocupa, da cuenta que la gestión escolar del TBC se fundamenta en las capacidades de liderazgo y el trabajo en equipo. No obstante, y sin desconocer lo anterior, la evidencia también señala que una serie de antecedentes previos - en la que participaron padres de familia y autoridades municipales- contribuyeron en la construcción de las condiciones básicas para facilitar la gestión escolar. En este sentido, se recomienda realizar investigación que permita identificar factores determinantes que coadyuvan en la unión de esfuerzos para fortalecer los centros escolares de esta modalidad.

REFERENCIAS

- Álvarez García, I. y Casas Haro, M. C. (2008). Desafíos para la formación en gestión: Experiencias Mexicanas. *Investigación Administrativa*, (102) ,30-45. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045208003>
- Álvarez García, I., Topete Barrera, C. y Abundes Pérez, A. M. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y Desafíos para la formación en gestión. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C., XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Disponible en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf
- Álvarez Núñez, Q (2003). Los centros educativos como organizaciones: características y disfunciones básicas (I). *Innovación Educativa*, 13, 273-289.
- Álvarez Núñez, Q. (2010). Los centros educativos como organizaciones: características y disfunciones básicas (II). *Innovación educativa*, 20, 217-232. Disponible en <https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/5009/16.Alvarez.pdf?sequence=1>
- Baxter, P. y Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559. Disponible en <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
- Botero Chica, (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. (49) 2, 1681-5653
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF. México: Thomson.
- CONAPO (2016). Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2015. México, D. F. Consejo Nacional de Población y Vivienda. Disponible en <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indice-de-marginacion-por-entidad-federativa-y-municipio-2015>
- CONEVAL (2016a). Anexo estadístico de pobreza 2016: Anexo entidades federativas. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2016.aspx

- CONEVAL (2016b). Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2010-2015. Indicadores de pobreza por municipio. Disponible en https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza_municipal/Concentrado_indicadores_de_pobreza.zip
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., y Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11, (100). Disponible en <http://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- DGB(2014). Desarrollo Comunitario: Serie Programas de Estudio. Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Bachilleratos (DGB). Disponible en http://www.dgb.sep.gob.mx/servicios-educativos/telebachillerato/normatividad/programa_final_dc_2017.pdf
- DGB(2017). Anexo A: Mapa Curricular del Bachillerato General para el Telebachillerato Comunitario, Componente de Formación para el Trabajo Comunitario. Subsecretaría de Educación Media Superior. Dirección General de Bachilleratos (DGB). Disponible en http://www.dgb.sep.gob.mx/servicios-educativos/telebachillerato/normatividad/ANEXO_A.pdf
- Díez, E. (2009). *Evaluación de la Cultura Institucional en Educación. Un enfoque cualitativo teórico-práctico*. Chile: Editorial Conocimiento, Colección Perfeccionamiento Docente.
- DOF (2012). DECRETO por el que se declara reformado el párrafo primero; el inciso c) de la fracción II y la fracción V del artículo 3o., y la fracción I del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación. Consulta 24 de octubre de 2018. Disponible en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5233070&fecha=09/02/2012
- DOF (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Diario Oficial de la Federación/ Poder Ejecutivo Federal. Disponible en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992): *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Troquel Educación-Serie FLACSO Acción.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1996). *La escuela que queremos. Los objetivos por lo que vale la pena luchar*. Buenos Aires, Amorrortu.

- Gairín, J., y Mendelson, A. (2007). El método de casos en entornos virtuales. En M. I. Vázquez (compiladora). *La Gestión Educativa en Acción: La metodología de casos*. Instituto de Educación de Uruguay/ Universidad ORT.
- García Bejarano, L. A. (2012). *La Gestión académica. Retos, fundamentos y competencias*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Gobierno del Estado de Tamaulipas, (2018). *Palmillas*. Disponible en <https://www.tamaulipas.gob.mx/tamaulipas/palmillas/>
- Guzmán Ramírez y Padilla-González, (2017b). Exploración de dos Telebachilleratos Comunitarios desde la perspectiva de la eficacia y mejora escolar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*. (16), 32, pp. 111 – 125. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6205685.pdf>
- Guzmán-Ramírez, C. y Padilla-González, L. E. (2017a). El telebachillerato comunitario en Aguascalientes: Estudio de un caso de alta eficacia escolar. *Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE)*. Disponible en <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2246.pdf>
- Harrison, H., Birks, M. Franklin R. y Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. 18, (1). *Forum Qualitative Social Research*. Disponible en <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655/4079>
- IPE (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires/ UNESCO. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- INEE (2017a). *Panorama Educativo de México 2016. Indicadores del Sistema Educativo Nacional Educación Básica y Media Superior*. Ciudad de México, México. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Disponible en <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/B/115/P1B115.pdf>
- INEE (2017b). *Planea, Resultados nacionales 2017. Educación Media Superior*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Ciudad de México. Disponible en <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P2/A/328/P2A328.pdf>
- INEGI (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Tabulados básicos*.

- INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Básico
- INEGI (2015). Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.
- Loera, A. (2005). El impacto del Programa Escuelas de Calidad en la gestión escolar de las escuelas primarias: 2001-2004, versión preliminar, p. 10. México: Heurística Educativa.
- Luna Gómez, C. A. (2016). La gestión educativa de frente a la sociedad: Análisis desde la perspectiva mexicana. *Palermo Business Review* (13), 41-49.
- Martínez Aguirre, L. (2012). Administración Educativa. Tlalnepantla, Estado de México: Red tercer milenio
- Mendoza Valladares, J. L. (2018). El Telebachillerato Comunitario en Tamaulipas: Marco normativo, expansión y logro educativo. *EL Colegio de Tamaulipas*
- Michael, S., J. (2015). Fundamentación ideológica de ayer y hoy: La educación como función del estado y el estado subsidiario. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago, Chile. pp. 21-23
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia, (2011). Programa para la transformación de la calidad educativa: Guía para actores involucrados en el Programa. Colombia: V1
- Moeller-Porraz, M. y Navarro-Téllez, M. C. (2014). Proyectos de Gestión Educativa. Colección 45 años de Vida Universitaria. Universidad Autónoma de Nayarit.
- Moya, C. (2015). Las políticas educacionales: los cambios de la LOCE a LGE y la Nueva Institucionalidad. *Boletín de Política y Gestión Educativa*. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago, Chile. pp. 11-20
- Navarro Leal, M. N., y Lladó Lárraga, D. M. (2014). La Gestión Escolar: Una aproximación a su estudio. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- Pacheco, T., Ducoing, P., y Navarro, M. A. (2010). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización Institucional de la educación. Venezuela: Universidad de Carabobo
- Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12(1): 55-70.
- Sandoval, F. M. (2015). Herramientas para el diseño organizacional y la efectividad en instituciones de educación superior. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago, Chile. pp. 49- 62

- SEMS (2016). Telebachillerato Comunitario: Documento Base. Subsecretaría de Educación Media Superior. Secretaría de Educación Pública. Disponible en https://www.dgb.sep.gob.mx/servicios-educativos/telebachillerato/normatividad/DOCUMENTO_BASE_TBC_2015.pdf
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica 1995.
- SEP (2000). *Antología: la gestión educativa*. México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública México, D.F.
- Sneddy-Delgado, L. (2006). *El Mejoramiento de la Gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza Cardenal Lique; Compañía de María en Bogotá*. Editorial de la Universidad de Granada.
- Taylor-Powell, E. y Renner, M. (2003). *Analyzing qualitative data. Program and Development Evaluation/ University of Wisconsin-Extension*. Disponible en <https://deltastate.edu/docs/irp/Analyzing%20Qualitative%20Data.pdf>
- Tedesco, Juan Carlos (1999). *La educación del futuro*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO
- UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Perú: Organización de las Naciones Unidas para la Educación la ciencia y la Cultura, Representación en Perú.
- Vázquez, M. I. (2007). *La metodología de casos: perspectivas de abordaje. Lentes desde donde abordar la metodología de casos*. En M. I. Vázquez (compiladora). *La Gestión Educativa en Acción: La metodología de casos*. Instituto de Educación de Uruguay/ Universidad ORT.
- Viera, C. P. (2007). *Trabajo en equipo, conflictos y rol directivo: De la teoría a la práctica en educación inicial*. En M. I. Vázquez (compiladora). *La Gestión Educativa en Acción: La metodología de casos*. Instituto de Educación de Uruguay/ Universidad ORT.
- Villarroel, M. H. (2015), *Aproximaciones teórico-prácticas y retos, en la organización escolar: La gestión y liderazgo educativo*. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago, Chile. pp. 49- 62
- Weiss Horz, E. (2017). *Estudio exploratorio del Modelo de Telebachillerato Comunitario y su operación en los estados*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)/

Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV). Disponible en <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/155/P1C155.pdf>

Weiss, E. (1991). La gestión pedagógica de los planteles escolares desde las Perspectivas burocráticas y sistémica: ejemplos de la gestión pedagógica en los planteles de la educación media superior. En E. Justa, & F. Alfredo, La gestión pedagógica de la escuela (págs. 225-239). Santiago, Chile: UNESCO/ORELAC

Weiss, E., Antonio, L., Bernal, E., Guzmán, C., y Pedroza, P. (2017). El Telebachillerato Comunitario. Una innovación curricular a discusión. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (RLEE). (47), 3-4, pp. 7-26. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/270/27054113002.pdf>

Wöbke, I. (2017). Contribuyendo a la mejora de la educación desde la gestión municipal: Experiencias exitosas de gestión educativa local. Bonn y Eschborn, Alemania; Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

Zucker, D. M., (2009). How to Do Case Study Research. Teaching Research Methods in the Social Sciences (2). Disponible en https://scholarworks.umass.edu/nursing_faculty_pubs/2

ANEXOS

Nomenclatura de Participantes

Grupo: Alumnos del TBC

A2S_1 =Alumno(a) Segundo semestre, participante 1

A2S_2 =Alumno(a) Segundo semestre, participante 2

A4S_1=Alumno(a) Cuarto semestre, participante 1

A4S_2=Alumno(a) Cuarto semestre, participante 2

A4S_3=Alumno(a) Cuarto semestre, participante 3

A4S_4=Alumno(a) Cuarto semestre, participante 4

A4S_5=Alumno(a) Cuarto semestre, participante 5

A4S_6=Alumno(a) Cuarto semestre, participante 6

A6S_1 =Alumno(a) Sexto semestre, participante 1

A6S_2 =Alumno(a) Sexto semestre, participante 2

A6S_3 =Alumno(a) Sexto semestre, participante 3

Grupo: Personal del TBC

DIRECTOR: Director del TBC de Palmillas

PROFESORA: Profesora del TBC de Palmillas

PROFESOR: Profesor del TBC de Palmillas

Grupo: Padres de Familia

MdF1A= Madre de Familia, participantes 1, grupo A

MdF2A= Madre de Familia, participantes 2, grupo A

MdF3A= Madre de Familia, participantes 3, grupo A

MdF4A= Madre de Familia, participantes 4, grupo A

MdF5A= Madre de Familia, participantes 5, grupo A

MdF6A= Madre de Familia, participantes 6, grupo A

MdF7A= Madre de Familia, participantes 7, grupo A

MdF1B= Madre de Familia, participantes 1, grupo B

MdF2B= Madre de Familia, participantes 2, grupo B

MdF3B= Madre de Familia, participantes 3, grupo B

MdF4B= Madre de Familia, participantes 4, grupo B

MdF5B= Madre de Familia, participantes 5, grupo B

CGG= Tesorero del comité de padres de familia del TBC de Palmillas y alumno de la primera generación del TBC.

PR: Presidente del comité de padres de familia.

Grupo: Actores de la Administración pública local

EM= Ex-presidente Municipal Palmillas

BC: Reidora del municipio de Palmillas

Grupo: Equipo de investigación

RR= Investigador

Fichas descriptivas de proyectos del TBC

Se presentan fichas descriptivas de 24 acciones emprendidas en el TBC en el siguiente orden:

Proyectos de impacto comunitario

- Proyecto de reciclaje
- Hortalizas
- Repostería
- Granja de pollos
- Limpieza de zona turística (El Salto)

Con motivos culturales y de tradiciones

- Posada navideña
- Día de la Madre
- Altar de muertos y concurso de catrinas

Eventos deportivos

- Inter-telebachilleratos
- Encuentro Regional de TBC

Con motivos cívico-académicos

- Rally del conocimiento – día de la raza
- Desfile 16 de septiembre
- Evento 20 de noviembre

Para mejora del plantel

- Campo de Volibol
- Reforestación de la escuela
- Eco-jardín
- Palapa

En respuesta a convocatorias oficiales

- Concurso de Oratoria
- Video-clip musical

Equipos de trabajo

- Rondalla
- Cuadro de Danza
- Equipos deportivos

Convivencia y Recreación

- Certamen de belleza
- El Rey Feo

Proyectos de impacto comunitario

Proyecto de reciclaje
 Hortalizas
 Repostería
 Granja de pollos
 Limpieza de zona turística (El Salto)

| Proyecto de reciclaje |
|---|
| <p>Participantes: Alumnos y docentes Año de ejecución: Generación del 2015 (servicios) Primer semestre del 2018 (productos) Recursos utilizados: Ninguno Vinculación: Padres de familia y personas externas para recolección de material. Compradores de material reciclable Alcances y logros: Limpieza y recolección de latas y plásticos en toda la comunidad Remuneración en dinero por venta Pláticas en otras escuelas sobre cómo reciclar. Productos: sillas, mesas, material para eco-jardín, botes para basura, lapiceras, sacapuntas.</p> |
| <p>Descripción: La primera generación planteó el proyecto de reciclaje, el cual sólo se enfocaba en reunir latas para su venta. Conforme fueron avanzando las generaciones, se fueron planteando proyectos que requerían del reciclaje, por ejemplo, el eco-jardín. Este, es un jardín elaborado a base de material de basura y tierra recolectada sin necesidad de ser comprada. Asimismo, con cartón, estructuras metálicas y fichas de plástico, se soldaron y elaboraron sillas y mesas para su uso. Los alumnos se ponían de acuerdo para ir a buscar basura, material. A este proyecto se han sumado algunos padres de familia y personas externas en apoyo para la recolección de los materiales reciclables.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Sí, es que mi hija está en un proyecto. De hecho, ella me dijo “mami, yo quiero que me ayudes a juntar aluminio”. Yo soy una de las personas que, yo trabajo en presidencia, y a mí me tocó barrer la plaza, entonces como yo ahí andaba barriendo, entonces yo empezaba a juntar el aluminio, entonces les decía a mis compañeras “si encuentran, me dicen”, “no, sí”, y ya algunas compañeras me ayudaban, entonces decían “¿para qué lo vas a usar?” Les digo “lo que pasa es que mi hija está en un proyecto del bachillerato y lo va a ocupar”. Entonces yo empecé a juntarlo, ¿’vea?, y ya ahorita que mi hija lo ocupa, hay que venderlo porque pues es dinero que ella ocupa...” (MdF5A) 2. “El proyecto de reciclaje, que son las sillas en las que estamos sentados, ellos planearon, hicieron el proyecto desde el principio, ese bote de basura que está ahí, es un basurero, pues. E hicieron manualidades, de que lapiceras, sacapuntas” (Profesora). |
| Hortalizas |
| <p>Participantes: Alumnos de cuarto semestre y Director Año de ejecución: Febrero – junio del 2018 Recursos utilizados: Terreno para siembra en préstamo, materiales y herramientas para siembra y cosecha Vinculación: Alumnos-comunidad de Palmillas Alcances y logros: Se cosecharon productos que sirvieron para el autoconsumo y venta hacia la comunidad de hortalizas. No obstante, se reportaron pérdidas importantes por condiciones climáticas. El proyecto no se reporta que tenga continuidad</p> |
| <p>Descripción: Proyecto elaborado como parte de la materia de Desarrollo Comunitario. Para la elaboración del mismo, los alumnos consiguieron un terreno prestado y la venta de los productos se realizó al exterior del plantel.</p> |

| |
|--|
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Yo lo único que supe fue lo que me dijeron las chavas, que unas se los comieron y que estaban bien buenas, y otra me dijo que andaban vendiendo. Pero una me dijo que se les ahogaron, algo así.” (Profesora) 2. “Es que, ya cuando tenían las plantas grandecitas, incluso les acabábamos de preguntar, incluso yo creo que hace como una, tenía una semana, nos cayó la tromba, con granizo y todo y perdieron.” (Profesor) |
| <p>Repostería</p> |
| <p>Participantes: Alumnas de sexto semestre y director Año de ejecución: Febrero – junio del 2018 Recursos utilizados: Vinculación: Alcances y logros: Recursos: Materiales para elaboración de repostería propios Vinculación: Alumnas y comunidad de Palmillas como compradores Alcances y logros: Venta al interior del plantel y hacia la comunidad. No se reporta continuidad al proyecto</p> |
| <p>Descripción: Proyecto diseñado como parte de la materia de Desarrollo Comunitario. Las alumnas elaboraron productos de repostería para su venta con miembros de la comunidad. Se reportan ventas aceptables.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “De los pasteles, fue el proyecto de la mitad de sexto semestre, de todas las mujeres. Vendieron postres para sacar ingresos para sus siguientes estudios, que era la universidad.” [...] “Es que, ellas, estaban decidiendo qué tipo de proyecto. Entonces, como los hombres ya tenían muy establecido que ellos querían hacerlo acerca de los pollos, de la granja de pollos, ya ellas quisieron hacerlo sobre pasteles, repostería. Entonces también hicieron un como un análisis de mercado, entonces vieron que aquí no había en sí una pastelería o algo así. Entonces se pusieron a hacer pasteles, hicieron una página de Facebook donde publicaban qué tipo de pasteles vendían, o hacían postres; aquí en la escuela venían y los vendían y... O venían y ‘mañana vamos a hacer esto’, y levantaban pedidos. Entonces sí anduvieron muy movidas. Hicieron también su escrito. Lo hicieron muy bien, les quedó muy bien, este, el escrito completo. La venta de los pasteles, pues también, ellas iban y los hacían afuera, y dicen las chavas que sí vendían mucho afuera” (Profesora). |
| <p>Granja de pollos</p> |
| <p>Participantes: Alumnos de 6° semestre y Director Año de ejecución: Agosto 2017 – junio 2018. La planeación inicia desde agosto de 2016. Recursos utilizados: Inversión propia de los alumnos y material donado por la comunidad para la construcción del galpón. Vinculación: Vinculación no exitosa con dependencia desconocida. Al ser menores de edad, no pudieron gestionar el apoyo para comprar los pollos Alcances y logros: Venta del producto hacia la comunidad. Remuneración económica suficiente para recuperación de la inversión y ganancias. No se reporta continuidad del proyecto y falta de condiciones adecuadas para la crianza de los animales.</p> |
| <p>Descripción: A través de la materia de desarrollo comunitario, los alumnos varones eligieron llevar a cabo una granja de pollos, ya que identificaron la carencia de una carnicería en la comunidad. Eligieron la crianza de pollos por ser la más viable para ellos. El profesor J. los asesoró en todo momento. Sin embargo, los alumnos se involucraron en aprendizaje y desarrollo del proyecto, desde conocer la crianza de un pollo, la adecuación del criadero, hasta su venta.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “El de los pollos se trabajó desde tercer semestre, y vino a dar sus frutos hasta quinto y sexto. Y dio bastante bien los frutos. ¿Cuánto se sacó? ¿18? De ganancia. Con eso van a hacer un pequeño viajecito, una convivencia” (Director). 2. “Y los chicos de los pollos, ellos también, igual, o sea, hicieron su escrito, hicieron un FODA, los objetivos, las metas, hasta hicimos un formato de donación para los que se fueran a quedar con ellos, porque eso viene en el libro de Desarrollo comunitario. Creo que sí van a seguir ese proyecto los que están en cuarto. De ese proyecto sí se encarga más el profé J, que es el que más los guía en lo físico, en |

| |
|--|
| <p>que tenemos que investigar cuánto necesita un pollo para sobrevivir, entonces me acuerdo que llegaron con 100 pollos la primera vez, pues se les murieron 10. De que, porque hacía frío, porque unos aplastaban a otros, entonces sí se agüitaban los muchachos, pero pues es que es parte del proceso, tienen que aprender. Entonces, en base a eso, ya el profe les decía “tienen que ver cuánto alimento necesitan, cuánta agua, y que no coman –a lo mejor- mucho de no-sé-qué, porque luego se van a ir rodando”, sí, cosillas así que tuvieron que investigar muchísimo, porque ya son seres vivos, entonces estuvo muy interesante cómo lo hicieron, a mí me gustó mucho” (Profesora).</p> <p>3. “En la materia de comunicación, hicieron una página en Facebook de aquí de la comunidad, entonces ellos ponían ahí sus fechas de venta y la gente los contactaba y les pedía. Para esto, primero hicieron un sondeo de qué calidad y qué peso querían el pollo, al punto que nos obligaron a engordar un pollo a 2.700, para que el pollo quedara en dos kilos, y se vendiera de acuerdo al gusto de la comunidad. Para diciembre se apartaron seis animalitos que llegaron a pesar arriba de cinco kilos para hacerlos pavipollos. Todo fue planificado y desarrollado, hasta el punto de su salida” (Director)</p> <p>4. “Pero tuvimos algún problema con lo que era la luz, ya no pudimos mantenerla ahí y nos tuvimos que trasladar a una casa porque los pollos deben de tener sus focos para mantener la temperatura y todo el tiempo estén comiendo, ya sea día y noche. Y fue un gran problema la luz” (Alumno sexto semestre).</p> |
| Limpieza de zona turística (El Salto) |
| <p>Participantes: Alumnos y Director Año de ejecución: 2016 Recursos utilizados: Materiales de limpieza Vinculación: ninguna Alcances y logros: Proyección en las noticas locales por labor de conservación de espacio turístico</p> |
| <p>Descripción: Por iniciativa propia de los alumnos, se dan a la tarea de limpiar una zona turística banalizada con grafitis del municipio.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “El caso de la limpieza de El Salto fue iniciativa propia de los alumnos, y fueron a resarcir los actos vandálicos con ayuda del director (Profesora). 2. “Nos tocó salir en las noticias estatales y regionales, cuando banalizaron El Salto. Eso fue hace tres años, hace dos años, perdón. Los chicos que hoy egresaron, ellos estaban en segundo semestre, recuerdo que estábamos en la graduación de la secundaria, y me hablan. Me dicen “profe, ¿ya vio que <i>grafitearon</i> El Salto? Dije “¿qué necesitamos? ¿Vamos a ayudar?” “Sí, necesitamos tal y tal cosa”, fuimos a Jaumave, compramos lo que necesitábamos, nos fuimos y quitamos el grafiti que estaba ahí. Entonces, toda esta parte que ellos tienen, esta iniciativa, nosotros tratamos de canalizarla” (Director). |

Proyectos con motivos culturales y de tradiciones

Posada navideña

Día de la Madre

Altar de muertos y concurso de catrinas

| |
|--|
| Posada navideña |
| <p>Participantes: Profesores y alumnos Año de ejecución: Inicia en diciembre de 2015 y se mantiene vigente Recursos utilizados: Alimentos, ropa y juguetes (en la segunda edición). Vinculación: Albergue, comunidad de Palmillas y municipio. Alcances y logros: Fomenta el sentido de altruismo, compromiso social y arraigo de tradiciones mexicanas. No obstante, la interacción con instancias ha sido ocasional</p> |
| <p>Descripción La primera posada fue un convivio en el TBC. Para el segundo evento se realizó un festival y evento de</p> |

| |
|--|
| caridad. En la tercera edición se realizó un evento en la plaza de la comunidad. |
| <p>Testimonios relevantes</p> <p>“Y pues la posada es la que les digo que los chavos juntaron, este, yo en serio de que estaba sorprendida de cuántas cosas juntaron, y realmente algunos no tienen la fluidez económica y aun así cooperaron. Entonces juntaron cosas, juntamos para comprar regalos, y ya fuimos allá y les llevamos regalos a los niños y les hicieron un festival. Estuvo muy bonito. Es que son muy nobles. Eso fue en el 2016 [Única ocasión] [...] [Donaron] juguetes y luego se fueron a otro ejido, y donaron nomás ropa y les hicieron la piñata. En 2017 realizaron una pastorela en la plaza (Profesora).</p> |
| Día de la Madre |
| <p>Participantes: Profesores y alumnos</p> <p>Año de ejecución: Inicia en 2015 y se mantiene vigente</p> <p>Recursos utilizados: Disfraces, equipo de sonido y diversos materiales</p> <p>Vinculación: Comunidad de Palmillas (Madres de familia)</p> <p>Alcances y logros:</p> <p>Desarrollo de la creatividad y formación cultural de los alumnos.</p> |
| <p>Descripción</p> <p>Celebración tradicional mexicana. Se realiza de manera creativa en tanto que se preparan actividades diversas para las madres de los alumnos del TBC.</p> |
| <p>Testimonios relevantes</p> <p>“Cada 10 de mayo hacemos un show porque tiene que concursar, por ejemplo, en este último fue la rondalla, una obra de teatro, fue el cuadro de danza, otra obra de teatro, fueron dos obras de teatro, y los estudiantes que no participaron organizan juegos para las mamás. Y luego ya después les pusimos de que, grabamos a todos los estudiantes, este, y les hicimos un video a las mamás de que donde cada uno le agradecía a su mamá. Entonces las pasamos por grupo, fue cuando el profe les puso la planta, la de luz. Entonces las mamás estaban llore y llore” (Profesora)</p> |
| Altar de muertos y concurso de catrinas |
| <p>Participantes: Profesores y alumnos</p> <p>Año de ejecución: Inicia en noviembre 2015 y se mantiene vigente</p> <p>Recursos utilizados: Disfraces y materiales diversos. Recursos financieros de tesorería y donaciones de municipio.</p> <p>Vinculación: Se mantiene una estrecha vinculación con presidencia municipal, padres de familia y miembros de la comunidad</p> <p>Alcances y logros:</p> <p>Permite la convivencia entre alumnos y la comunidad. Fomenta el arraigo de tradiciones mexicanas</p> |
| <p>Descripción</p> <p>La primera ocasión del evento de altar de muertos y de catrinas fue en la casa de cultura, debido a que la escuela se encontraba en ese edificio. En aquel momento se realizaron varias actividades como la participación de la rondalla del TBC, el certamen de belleza y día de muertos.</p> <p>En los años subsecuentes, el evento se ha realizado en la plaza de la comunidad o al interior del TBC. Se trata de realizar un altar de muertos y explicar qué representa. Con respecto a las catrinas, también preparan un discurso además de la personificación.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Y hacemos el concurso de altares, también, y el concurso de catrinas, también me faltó eso, en el mismo momento en el que hacemos el concurso de altares, también hay catrines que hablan sobre el altar y desde cuándo y a quién, y también tienen que aprenderse de memoria, se caracterizan, se vienen con sus vestidos de catrina o de catrines, está bien padre. Ése fue el primer evento. 2015. Sólo que se quedó como una tradición y cada año lo hacemos” (Profesora). 2. “En el 2017, el altar de muertos, ya hicimos un concurso ya aquí nada más interno” (Profesora). |

Proyectos para fomento del deporte

Inter-telebachilleratos

Encuentro Regional de TBC

| Inter-telebachilleratos |
|---|
| <p>Participantes: Directores de subsecretaría de media superior (TBC), Directores de TBC participantes, municipio y alumnos</p> <p>Año de ejecución: Marzo 2017</p> <p>Recursos utilizados: Financiamiento por parte del municipio de palmillas</p> <p>Vinculación: Vinculación con TBC de la región</p> <p>Alcances y logros: Desarrollo de competitividad de los alumnos y desarrollo de relaciones entre instituciones y sus miembros. En este evento los alumnos resultan campeones en diversas actividades deportivas.</p> |
| <p>Descripción El inter-telebachilleratos es una iniciativa del director del TBC de Palmillas. En el evento participan TCB de la región. La sede fue Villa de Palmillas.</p> |
| <p>Testimonios relevantes: “Eso ayuda bastante. A los alumnos les gusta mucho que se junten varios telebachilleratos, siempre les ha gustado, porque incluso ahora preguntaban que si no iba a haber” (Profesor). “Siempre preguntan, cada año nos preguntan de que si va a haber inter-telebachilleratos, también por eso los hacemos” (Profesora).</p> |
| Encuentro Regional de TBC |
| <p>Participantes: Directores de subsecretaría de media superior (TBC), Directores de TBC participantes y alumnos</p> <p>Año de ejecución: Octubre de 2015</p> <p>Recursos utilizados: Gestionados por la subsecretaría de educación media superior.</p> <p>Vinculación: Subsecretaría de media superior y otros planteles de TBC.</p> <p>Alcances y logros: Desarrollo de competitividad de los alumnos y desarrollo de relaciones entre instituciones y sus miembros. En este encuentro los alumnos son subcampeones en competencias deportivas</p> |
| <p>Descripción El encuentro regional tomó lugar en el ejido Padrón y Juárez, del municipio de Jaumave. Surge como una iniciativa entre directores de TBC y posteriormente se incluye la subsecretaría de educación media superior. En este evento, fueron convocados y asistieron todos los telebachilleratos del Estado. Los alumnos del TBC de Palmillas consiguieron destacar en volibol y en futbol como subcampeones.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Ya depende mucho de la organización del Telebachillerato, por ejemplo, aquí, yo recuerdo que el profe Jesús, todo empezó en una plática nada más. Un día salió de que ‘oye, yo tengo ganas de que mis alumnos vayan a jugar a Palmillas’, y así nos organizamos, e hicimos un partido un día...” (Profesor) 2. “Hasta que otros [telebachilleratos] dijeron ‘¡yo también, inviten!’” (Profesora) 3. “Entonces empezaron a generar ideas, ideas, ideas llegó el punto en el que se hizo un evento gigante”. (Profesor) 4. “Llegó el punto que Victoria, el gobierno, bueno, el área encargada de nosotros se metió también y vinieron, y también...” (Profesora) 5. “Vino nuestro, en ese, nuestro actual jefe, en ese entonces, pero, o sea, de una plática se hizo un evento grande” (Profesor). |

Proyectos con motivos cívico-académicos

Rally del conocimiento – día de la raza

Desfile 16 de septiembre

Evento 20 de noviembre

| Rally del conocimiento – día de la raza |
|--|
| <p>Participantes: Profesores y alumnos Año de ejecución: Inicia en octubre de 2016 y se mantiene vigente Recursos utilizados: Vinculación: Presidencia municipal Alcances y logros: Actividad cívico-académica que contribuye en la generación de la identidad institucional. Fomenta el compañerismo entre todos los alumnos de la institución. Dado que se realiza en la plaza de Palmillas, funciona también como una actividad de entretenimiento para la comunidad.</p> |
| <p>Descripción El Rally del conocimiento se realiza cada 12 de octubre en la plaza de Palmillas para conmemorar el día de la raza. Es una actividad primordialmente cívica y lúdica que integra conocimientos propios del nivel educativo. Se busca, además, generar un sentido de pertenencia al TBC y estrechar lazos de compañerismo entre los alumnos.</p> |
| <p>Testimonios relevantes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 “...ese lo hacemos en la plazuela. Ése lo hacemos para celebrar el día de la raza, el 12 de octubre, entonces ahí les hacemos preguntas de la escuela y también tienen algunos trabajos en equipo, de que ahí para que ganen, o si te sale en el cubillo que avientas un monillo corriendo, es un reto, entonces tienen que hacer lagartijas, tienen que brincar, tienen que hacer números en el aire, cosillas así. Y si les sale una pregunta tienen que contestar una pregunta académica de diferente dificultad, puede ser fácil, mediana o muy difícil. Entonces ya, el equipo que, son equipos de colores, son de los tres salones. El equipo que gana les damos, los exentamos de examen” (Profesora). 2 “Cada doce de octubre hacemos eso, porque nos decían haz honores, no me dejan, les voy a dejar aquí cuando piensen que Cristóbal colon descubrió América cuando llegó, a lo mejor, no sé, el día de Américo Vespucio que fue el que realmente descubrió América, entonces , todos esos datos dices tú son triviales hasta cierto punto, entonces de esa manera mato varios pájaros: se integran los muchachos, se motivan a seguir trabajando, para nosotros pues rompe el esquema también hacer una actividad fuera de nuestra clase” (Director). |
| Desfile 16 de Septiembre |
| <p>Participantes: Profesores y alumnos Año de ejecución: Inicia en septiembre de 2015 y se mantiene vigente Recursos utilizados: Ninguno Vinculación: Organismos públicos locales Alcances y logros: Participación en eventos cívicos. Es un acto cívico ortodoxo</p> |
| <p>Descripción El TBC participa en el desfile tradicional para conmemorar el Día de la independencia. “El desfile del 16 de septiembre, pues son números que nos piden hacer. Desfiles normales y siempre vamos a desfilar” (Profesora).</p> |
| Evento 20 de Noviembre |
| <p>Participantes: Profesores y alumnos Año de ejecución: Inicia en 2015 y se mantiene vigente Recursos utilizados: Vinculación: Municipio Alcances y logros: Promueve la participación en eventos cívicos y el desarrollo de la creatividad ya que implica realizar un número especial que sea nuevo cada año.</p> |

Descripción

Evento cívico y de entretenimiento para conmemorar el aniversario de la revolución mexicana. Se lleva a cabo en la plaza de la comunidad y se integran a la actividad cívica obras teatrales, bailables y parodias, entre otras.

Testimonios relevantes

“Y en el 20 de noviembre es donde sí nos piden hacer un número. O sea, aparte de la tabla rítmica, de que, algo. Entonces el primer año hicieron una representación de que entre soldados y ciudadanos y así, y estuvo muy chistosa porque se caían y se levantaban. Estuvo padre. Y este pasado, hicieron uno como chusco que les dijo el profe que hicieran sus muñecas, y bailaban y todas se movían porque estaban hechas con botes y no sé qué, con trapeadores, entonces cada uno traía pegado su trapeador. Estuvo bien padre. Desfilan y luego hacen su número frente a la presidencia. Desde 2015. El primer año fue tranquilo, fue nada más tabla rítmica, ya el segundo año” (Profesora).

Proyectos para mejora del plantel

Campo de Volibol

Reforestación de la escuela

Eco-jardín

Palapa

Campo de Volibol

Participantes: Alumnos y Director

Año de ejecución: febrero 2018

Recursos utilizados: Tierra para relleno y maquinaria

Vinculación: Presidencia municipal

Alcances y logros: Realización de una cancha propia para jugar volibol y vinculación exitosa con municipio. Esta acción no trasciende directamente a la comunidad

Descripción: Con la colaboración de presidencia municipal, se hacen mejoras al interior de la institución de un área en desuso para construir una cancha de volibol.

Testimonios relevantes:

1. “El campo de voli es este que está aquí en frente. Esto antes, aquí estaba antes como, si se fija atrás, estaba como bien feo todo, mucha piedra y la tierra bien dura y en desnivel. Entonces lo que hicieron fue que el profe J. gestionó, de que, nos dieran tierra y que nos prestaran una máquina en presidencia. Entonces, vinieron, nos echaron la tierra, pero los chavos fueron los que aplanaron la tierra con... [un tizón]” (Profesora)

Reforestación de la escuela

Participantes: Alumnos y profesora

Año de ejecución: Primer cuatrimestre de 2016

Recursos utilizados: Árboles provistos por la CNC

Vinculación: Confederación Nacional Campesina (CNC) a través de la profesora

Alcances y logros: Vinculación con organismos externos. Debido a las condiciones geológicas y geográficas del lugar, la reforestación tuvo un éxito prácticamente nulo. No obstante, esto sirvió de experiencia para el desarrollo de proyectos posteriores (eco-jardín)

Descripción:

La profesora identificó la falta de árboles en el plantel y gestionó la obtención de árboles para reforestar el lugar. Esto fue posible gracias a que una persona cercana a ella trabajaba en la CNC. Los alumnos colaboraron para plantar más de 100 árboles alrededor del TBC. Sin embargo, la gran mayoría no lograron gestarse.

| |
|--|
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Aquí plantamos árboles en toda la orilla, nada más que por el tipo de tierra que hay aquí no se dieron, sólo se dieron como dos. Plantamos como 100, hicimos una gestión, hablamos y nos regalaron 100 árboles.” (Profesora) 2. “Es que como conocía a alguien de la CNC, se me hizo más fácil conseguirlos también. Y ya, ella me dijo “no, sí te los consigo”, y ya me hizo esa gestión, ella fue la que me ayudó a hacer la gestión.” (Profesora) |
| Eco-jardín |
| <p>Participantes: Alumnos y profesor Año de ejecución: abril de 2018 Recursos utilizados: Tierra fértil y material reciclable obtenido de la comunidad. Vinculación: Personas de la comunidad Alcances y logros: Aprovechamiento de un área de oportunidad y embellecimiento de la institución. Este proyecto no trasciende directamente a la comunidad.</p> |
| <p>Descripción: Debido al fracaso del proyecto de reforestación, y habiendo identificado un área de oportunidad, el profesor planteó la idea de un jardín en complementación con el proyecto de reciclaje. Los alumnos consiguieron lo necesario para realizarlo y se encargaron de elaborar el jardín. Una de las actividades focales fue conseguir tierra fértil de los potreros o de sus casas.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Como no pegaron [los árboles], al profe se le ocurrió la idea de aprovechar que teníamos un tinaco en el pasillo. Entonces se estaba tirando mucha agua.” (Profesora). 2. “Ese tinaco se llena, pero siempre está goteando, entonces, cuando yo llegué, era un espacio que no se estaba utilizando y había, o sea, yerba mala, que no nos sirve para nada. Entonces, eso provoca mosquitos, provoca todo eso. Entonces, lo que hice fue, ‘¿por qué no aprovechamos toda esa agua que está goteando y hacemos jardines?’ Luego luego los alumnos se fueron sobre lo que pasó en la reforestación: ‘no, creo que no podemos porque el material, o la caliche de aquí, es la que no nos deja las plantas’. Les digo ‘no, claro que vamos a poder, tumbamos tantos centímetros de tierra que no sirve, y esos centímetros los rellenamos con tierra de abono que vamos a traer nosotros de fuera’. Okay, lo hicimos, eh, y ahí está.” (Profesor) 3. “Ellos llegaban con sus costales de tierra y ellos la ponían. De hecho, hasta ellos, este, me daba cuenta en pláticas, porque no era como que nos dijeran a nosotros. Decían ‘oigan, vamos a venir en la tarde para acomodar el jardín y echarle más tierra’. O sea, ellos solos se organizaban. No era como que anduviéramos detrás de ellos” (Profesor). |
| Palapa |
| <p>Participantes: Alumnos y profesor Año de ejecución: 2018 Recursos utilizados: Materiales reciclables Vinculación: ninguna Alcances y logros: Se realiza una palapa a fin de mejorar las condiciones de la institución.</p> |
| <p>Descripción: Por iniciativa propia de los alumnos y del profesor, se lleva a cabo la creación de una palapa con sillas a fin de que los alumnos tengan un espacio para tomar sus alimentos.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. “Nosotros vamos a hacer la palapa que está aquí. La vamos a terminar, pero si, o sea, ese proyecto es de aquí y tenemos que acabarlo”. 4. “Tenemos las horas de proyecto, por ejemplo, ahí tienen las horas libres de proyecto, o sea nos organizamos y salimos a hacer lo del proyecto. Rellenar, emparejar y todo eso”. 5. “A mí se me hace que está bien. Así ayudamos al plantel a mejorar las condiciones en las que está. Porque para acá todavía hay mucha piedra y también salíamos a recoger basura y eso” (Alumnos de segundo semestre) |

Proyectos en respuesta a convocatorias oficiales

Concurso de Oratoria

Video-clip musical

| Concurso de Oratoria | |
|--|--|
| Participantes: Alumnos y profesora Año de ejecución: 2017 Recursos utilizados: Apoyo financiero para viáticos provenientes de tesorería Vinculación: TBC-Gobierno del Estado Alcances y logros: Se fomenta un sentido proactivo y formación extracurricular de los alumnos. Dada la poca disponibilidad de tiempo para la preparación del alumnado para el concurso, no se consigue pasar del primer nivel. | |
| Descripción El estado lanza una convocatoria para concurso de oratoria. La profesora se encarga de preparar a los alumnos concursantes y asisten al evento. | |
| Testimonios relevantes “Fuimos a un concurso de oratoria. Fue el año, creo que fue en el 2017. Era la primera vez que iba el telebachillerato. Entonces, sólo hemos ido una vez. Fue por convocatoria del estado. Entonces dijimos “no, pues vamos”. Pues no ganamos. Era la primera vez, y ya vimos bien, dije “ya para la otra vamos a venir bien truchas” (Profesora). | |
| Video-clip musical | |
| Participantes: Alumnos y profesora Año de ejecución: 2015 Recursos utilizados: Equipo digital, vestuario, y recursos financieros de dependencia de gobierno para asistir a concurso en Cd. Victoria. Vinculación: TBC-comunidad Palmillas-Municipio-Estado. Alcances y logros: Fortalece la unión comunitaria debido a que promueve la vinculación y apoyo de los alumnos, los profesores, padres de familia y autoridades municipales con dependencias de gobierno del estado. Incentiva el desarrollo de habilidades para el diseño de videos. | |
| Descripción La realización del video-clip se hace en respuesta a una convocatoria. La profesora del TBC dirige el proyecto y este trasciende a nivel estatal. La comunidad y autoridades municipales del municipio apoyan en todo momento con diversas acciones. | |
| Testimonios relevantes 1. “Fue una convocatoria de vinculación de Tamaulipas. Entonces era hacer un videoclip musical en donde resaltarán cosas de su municipio, o algo así, turismo” (Profesora). 2. “...el profé me enseñó la convocatoria ‘¿lo hacemos?’, le digo, o sea, ‘les decimos a los chavos de sexto que están viendo comunicación’. No pues ellos hicieron, yo les dije ‘ustedes –les di las temáticas que venían en la convocatoria, ellos hicieron el guion, ellos hicieron la historia, entonces ya nada más grabamos, fuimos a El Salto, lugares de aquí, que se viera bonito, y pues ya lo mandamos, era un concurso en Facebook’, ¿qué hicimos?, hicimos que todo Palmillas nos apoyara, porque sólo iban a pasar los diez con más likes. Entonces estás hablando de Palmillas, un telebachillerato de sesenta, de cincuenta alumnos, y quedamos con CBTis 24, con CBTis 119, con el CBTis no sé qué de Matamoros, o sea fueron como los más representativos de cada subsistema, DGTA, DGTIS y telebachilleratos, entonces nosotros entramos” (Profesora). 3. “Entonces quedamos entre los diez con más likes porque, la verdad, nos ayudaron un chorro aquí en Palmillas. De que en presidencia ‘denle like al videoclip’, entonces fue como que un trabajo de toda la comunidad. Toda la comunidad se unió para que entráramos a los 10 finalistas. Estuvo muy bonito. Entonces, ellos nos decían ‘estamos muy emocionados porque ustedes, o sea, es decir, es que ahora no podemos decir es que nos ponen a competir contra otras escuelas, no’, si ustedes que tienen 50 alumnos lo hicieron” (Profesora). 4. “Y entonces, a los 10 que entraran, les iban a pagar todo, entonces nos fuimos a Cinépolis. Estuvo bien padre” (Profesora). | |

Proyectos para conformación de equipos de trabajo

Rondalla

Cuadro de Danza

Equipos deportivos

| Rondalla |
|---|
| <p>Participantes: Director, profesora y alumnos Año de ejecución: Desde el ciclo escolar 2015-2016 a la fecha del estudio Recursos utilizados: Guitarras recibidas como donativo de presidencia Vinculación: Presidencia municipal para obtención de guitarras Alcances y logros: Los alumnos aprenden a tocar la guitarra y a cantar. Participación en eventos para la comunidad en la plaza del municipio. El problema es que cada año egresan alumnos ya instruidos por lo que se deben formar a nuevos integrantes</p> |
| <p>Descripción: La primera presentación de la rondalla fue en el primer certamen de belleza, en noviembre de 2015. A partir de ello, la rondalla tiene participación en diferentes eventos del TBC.</p> |
| <p>Testimonios relevantes: “Bueno, la rondalla, al profe Jesús le gusta mucho la música, él sabe tocar la guitarra y también sabe cantar. Entonces, por ejemplo, yo también sé cantar y el profe Abraham, el que se fue, tocaba la guitarra, entonces ya se nos hizo más fácil crear una rondalla. Nada más que, obvio, que cada año salen alumnos, tenemos que ensayar con los nuevos, el profe tiene que empezar desde cero, pero bueno, o sea, comoquiera cada año, aunque seamos cinco los que estemos cantando, presentamos; el 10 de mayo, los 14 de febrero.” (Profesora)</p> |
| Cuadro de Danza |
| <p>Participantes: Alumnos, Director y profesora externa Año de ejecución: Inició en octubre de 2017 y se mantiene vigente Recursos utilizados: Fondos de tesorería y recursos obtenidos a través de diversas actividades por parte de padres y alumnos para pago de profesora externa y vestuario Vinculación: Presidencia municipal, padres de familia y comunidad en general Alcances y logros: Se conforma y consolida el cuadro de danza folklórica cuya trascendencia no se limita al nivel institucional, sino que alcanza presencia local y estatal. Es un componente que sirve de entretenimiento para la comunidad, permite la formación integral de los estudiantes y promueve en ellos el sentido de comunidad y arraigo.</p> |
| <p>Descripción: Inicia en respuesta a una convocatoria de Gobierno por parte del DIF. El director apoya y los alumnos y buscan a una persona que pueda instruirlos para bailar. Al encontrar a la maestra de danza folklórica, participan en la convocatoria a nivel municipal y resultan triunfadores. Con ello avanzan a la competencia a nivel regional en Ciudad Victoria. Se logra consolidar el cuadro de danza y participan en diversos eventos organizados por el TBC.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Se hacían bingos para comprar vestuario, para pagarle a la maestra, no cobraba mucho, pero había que darle algo”. 2. “Hicimos una rifa y a toda la escuela se le daban boletos para vender porque tenían que apoyar a los del cuadro de danza. A los del cuadro de danza se les tiene que apoyar por toda la escuela. Así nos ha enseñado el profe” 3. “Sí, porque nosotros nos vamos a ir, pero dejar el vestuario, el sombrero, camisa, cinto, para las demás generaciones que vienen” 4. “Aquí se buscó una maestra, de aquí del mismo municipio la fuimos a buscar, que si nos podía... [ayudar]” (Alumnos sexto semestre) |

| Equipos deportivos |
|--|
| <p>Participantes: Alumnos y profesores Año de ejecución: Inicia desde 2015 Recursos utilizados: Equipo deportivo Vinculación: Presidencia municipal Alcances y logros: Promueve la formación deportiva de los alumnos. Con ello, han logrado ganar trofeos ganados. Incentiva la capacidad de gestión y vinculación con presidencia municipal.</p> |
| <p>Descripción El TBC cuenta con equipos deportivos de volibol en la rama varonil y femenil y un equipo de futbol varonil. Los equipos participan en diferentes torneos en los que obtienen resultados positivos. El director asume el rol de entrenador para el equipo de futbol varonil.</p> |
| <p>Testimonios relevantes “El equipo de volibol lo tenemos desde 2015 y el equipo de futbol también. Siempre que participamos, o se sacan el primer lugar o el segundo lugar. Bueno, las dos veces que han sido, han ganado. No son siempre. Pero, por ejemplo, el equipo de futbol sí participa en torneos municipales. Ése sí ganaron, creo, quedaron campeones o subcampeones. Ellos sí continúan más. Este, los entrena el profe J. los de volibol sólo participan cuando se necesitan, como en los <i>inter</i> o en los encuentros. Y los de fut “oigan, de que hay un torneo aquí municipal, pues entran”, es que aquí casi no hacen torneos de voli (Profesora).</p> |

Proyectos de convivencia y recreación

Certamen de belleza

El Rey Feo

| Certamen de belleza |
|--|
| <p>Participantes: Profesora, Director y alumnas. Año de ejecución: Inició en noviembre de 2015 y se mantiene vigente Recursos utilizados: Recursos financieros provenientes de actividades de padres de familia y apoyo económico por parte del municipio. Vinculación: Presidencia municipal, padres de familia y comunidad en general Alcances y logros: Participación activa y desarrollo de habilidades frente a público por parte de las alumnas Participación de padres de familia y la comunidad de Palmillas Evento que brinda entretenimiento y arraigo a la comunidad y al TBC Aprovechamiento de un área de oportunidad para generar actividades comerciales con la finalidad de obtener recursos para el TBC.</p> |
| <p>Descripción: El certamen comienza por la iniciativa de la profesora y el director del TBC. Su primera presentación se realiza en 2015 en la plaza de la comunidad. El certamen ganó popularidad desde entonces y se vuelve tradición. Cada año eligen un tema distinto e incorporan nuevos números teatrales, bailables o alguna otra actividad.</p> |
| <p>Testimonios relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “...y la verdad es que el certamen yo lo hacía porque iba a haber un inter, así también lo hicimos. Porque me dijo el profe ‘tenemos que sacar una reina porque vamos a ir a los inter’, y yo ‘¡Ay, qué padre, yo lo hago!’ (Profesora) 2. “Como la gente ve algo nuevo, acudimos con quien tiene mobiliario, con quien tiene cosas, y le decimos ‘¿sabes qué?, esto no se había hecho, estás apoyando a los jóvenes, apoyando al municipio; no en lo gubernamental, sino en la imagen que da la ciudad. Vamos a echarlo pa’ delante, y va a ser algo, pues recreativo’. Acudimos con quien es músico, lo mismo: ‘mi hermano, mira, está esto, y esto te sirve a ti de promoción. El día de mañana, si nosotros llegamos a tener recurso para hacer una graduación, a ti va a ser al primer grupo al que vamos a contratar’. Tocamos puertas, la gestión se divide. Cada quien aporta con lo que puede como maestros, con sus conocidos, con sus capacidades económicas y de gestión, y las cosas salen adelante, fluyen. Para las muchachitas es algo motivante, el hecho de participar en un certamen, en el |

cual te va a contar el dinero, el talento, en el desenvolvimiento que tengas allá arriba, en la palabra. La maestra les da, las prepara, te digo, al punto en que se convierten...” (Director)

3. “...participan las chavas que quieran, entonces tienen que hablar frente al público, tienen que decir un tema de la comunidad o un proyecto que desarrollen, y pues modelan, entonces las califican los jueces, que de acuerdo a cómo hablen, a cómo se desenvuelven, este, lo hacen. Y yo las, bueno, a mí me gusta mucho eso porque, yo concursé en mis tiempos, de ahí me di cuenta que me gustaba el área de comunicación. Y de ahí fue como se me quitó un poco el miedo a hablar en público, entonces siento que es algo muy importante que las chavas tengan confianza en sí mismas. Les digo ‘miren, no importa si no ganan, a mí me tocó perder en algunas ocasiones, en otras ganar. Pero a lo que voy es que les queda de seguridad y, de que, si pudieron hablar frente a muchas personas, que las están criticando, que las están viendo, literal, pueden hacer lo que quieran’. Entonces es como empoderamiento. Yo lo manejaba así.” (Profesora)

4. “Vimos que el certamen se hizo muy grande, ya lo hicimos solo. El segundo año lo hicimos en la plaza, y en ese mismo momento hicimos el callejón de las leyendas para aprovechar la gente que iba, que viera. El callejón de leyendas, este, pues consiste en que ellos recopilan información, entonces, en la plaza hicimos en un pasillo, pusimos de que monas así disfrazadas, ensangrentadas y después poníamos un audio donde iban contando cosas, era como un pasillo del terror. Con leyendas. Y entonces en ese año, la temática del certamen fue de tipo thriller. Hicieron un *opening* con la canción de Michael Jackson de Thriller, estaba bien padre, también. Y las chavas bailaron una canción también de... relacionados, todo iba conforme a la temática, siempre trato que vaya así” (Profesora)

El Rey Feo

Participantes: Profesora y alumnos

Año de ejecución: Inicia en noviembre de 2016 y se mantiene vigente

Recursos utilizados: Disfraces y materiales diversos

Vinculación: Vinculación con el municipio, padres de familia y comunidad de Palmillas

Alcances y logros:

Desarrollo de habilidades frente al público de los alumnos, además de talento artístico

Trascendencia fuera del TBC y la comunidad.

Descripción: El Rey Feo es una actividad en la que los alumnos representan obras chuscas o parodias. Originalmente surge para incorporarse durante el certamen de belleza. Sin embargo, las obras tienen muy buena aceptación que se presentan posteriormente en otros eventos del TBC.

Testimonios relevantes:

1. “Ah, y hacemos también uno de rey feo que consiste en que los chavos presentan un número, y lo presentan frente a todo el público. Entonces, unos hicieron una obra de teatro, como chusca; otros, de que, hicieron una banda tipo, ¿cómo se llamaba? Jabón Zote Molina y sus no-sé-qué, tipo Los Héroes del Norte. El rey feo. Entonces, ellos tenían que, ¿cómo se dice? Ellos crearon sus instrumentos. En el segundo año, ellos crearon sus instrumentos. Esa guitarra que está ahí, ellas la mandaron a hacer para eso. Y también hicieron una batería, o sea, todo. La verdad estuvo súper padre. Entonces se hicieron tan famosos del certamen que a cada rato nos los pedían para otros eventos, entonces, o para que el día de las madres, ‘no pues otra vez los Jabón Zotes’ (Profesora)

2. “De hecho, a los alumnos que realizan el Rey Feo los pusimos para que las chavas tuvieran tiempo de cambiarse. Porque si no, no les daba tiempo” (Profesora).

3. “En los inter-telebachilleratos participaron [...] Nos los pidieron para que los vieran, porque eso ya no eran de concurso, era para que los vieran” (Profesora).

Tradicionalmente, se asume que los bajos resultados de logro educativo se relacionan con las condiciones socioeconómicas adversas de los alumnos y su contexto. Sin embargo, existen casos de planteles educativos cuyos resultados son sobresalientes a pesar de situarse en contextos poco favorables. El Telebachillerato Comunitario (TBC) de Palmillas Tamaulipas es uno de estos casos dado que los resultados del plantel en la prueba PLANEA 2017 fueron superiores al resto de sus similares aunque éste se sitúa en uno de los 43 municipios de la entidad con mayores grados de marginación y pobreza. Un factor clave de lo anterior es el de la Gestión Escolar, entendida como el conjunto de acciones orientadas a la mejora de resultados educativos a través del manejo adecuado de los recursos y la optimización de los procesos.

Esta obra se centra en el caso de las particularidades de la Gestión Escolar en el TBC de Palmillas. Los hallazgos permiten visualizar acciones concretas para el fortalecimiento de la modalidad del TBC como una de las opciones de Educación Media Superior en Tamaulipas.