



## Eficacia escolar en entornos urbano-marginados. Caso de una escuela primaria en Monterrey, México

*School effectiveness in marginalized urban settings. Case of a primary school in Monterrey, Mexico*

Eficácia da escola em ambientes urbanos marginalizados. Caso de uma escola primária em Monterrey, México

**José Duarte<sup>1</sup>**

Cátedra CONACyT - Universidad Autónoma Metropolitana, Tlalpan - Ciudad de México, México

 <https://orcid.org/0000-0002-0235-1838>

**Giovanna Valenti**

Universidad Autónoma Metropolitana - FLACSO, Tlalpan - Ciudad de México, México

 <https://orcid.org/0000-0002-1505-3303>

**Rodrigo Megchún**

Universidad Autónoma Chapingo, Tlalpan - Ciudad de México, México

 <https://orcid.org/0000-0001-8135-2056>

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.02.012>

Recibido 04/04/2021/ Aceptado 01/06/2021

### ARTÍCULO ORIGINAL

#### PALABRAS CLAVE

Eficacia escolar, sistemas organizacionales, liderazgo, marginación.

**RESUMEN.** Este artículo indaga cómo la gestión institucional, el involucramiento docente y familiar se amalgaman para el logro escolar sostenido. La investigación se desarrolló en una escuela pública en el norte de México. Los estudiantes de esta institución, -localizada en una comunidad marginada y violenta-, obtuvieron durante tres años, puntajes superiores a la media nacional en pruebas que miden conocimientos en español, matemáticas y ciencias. Mediante un estudio de caso cualitativo que empleó la microsociología organizacional y el interaccionismo simbólico, encontramos que la gestión institucional está basada en sistemas organizacionales, el liderazgo es compartido y basado en la confianza; los docentes cuentan con altas competencias académicas y pedagógicas, utilizan estrategias innovadoras lúdicas, mantienen preocupación por mantener altos estándares académicos; las relaciones interpersonales son cercanas; las familias apoyan y participan en la escuela de forma consistente. Se concluye que es posible lograr la eficacia educativa cuando el contexto no es visto como limitante, sino como potenciador de aprendizajes, cuando hay organización, integración, compromiso, arraigo y cuando la comunidad educativa en su conjunto considera que la educación tiene potencial para la transformación social.

<sup>1</sup> Correspondencia: [jmduartecr@conacyt.mx](mailto:jmduartecr@conacyt.mx)



#### KEYWORDS

School effectiveness, organizational systems, leadership, marginalization

**ABSTRACT.** This article investigates how institutional management, teacher and family involvement are amalgamated for sustained school achievement. The research took place in a public school in northern Mexico. The students of this institution, -located in a marginalized and violent community, obtained for three years, scores higher than the national average in tests that measure knowledge in Spanish, mathematics, and science. Through a qualitative case study that used organizational micro sociology and symbolic interactionism, we found that institutional management is based on organizational systems, leadership is shared and based on trust; the teachers have high academic and pedagogical competencies, use innovative playful strategies, maintain the concern to maintain high academic standards; interpersonal relationships are close; families support and participate in the school consistently. It is concluded that it is possible to achieve educational effectiveness when the context is not seen as limiting, but as an enhancer of learning, when there is organization, integration, commitment, roots, and when the educational community considers that education has the potential for transformation social.

#### PALAVRAS-CHAVE

eficácia escolar, sistemas organizacionais, liderança, marginalização.

**RESUMO.** Este artigo investiga como a gestão institucional, o envolvimento do professor e da família se fundem para um desempenho escolar sustentado. A pesquisa foi realizada em uma escola pública no norte do México. Os alunos desta instituição, localizada em uma comunidade marginalizada e violenta, obtiveram, por três anos, notas acima da média nacional em provas que medem conhecimentos em espanhol, matemática e ciências. Por meio de um estudo de caso qualitativo que utilizou a microsociologia organizacional e o interacionismo simbólico, constatamos que a gestão institucional é baseada em sistemas organizacionais, a liderança é compartilhada e baseada na confiança; os professores possuem elevadas competências acadêmicas e pedagógicas, utilizam estratégias lúdicas inovadoras, mantêm a preocupação em manter elevados padrões acadêmicos; as relações interpessoais são próximas; as famílias apoiam e participam da escola de maneira consistente. Conclui-se que é possível alcançar eficácia educacional quando o contexto não é visto como limitador, mas como potencializador da aprendizagem, quando há organização, integração, compromisso, raízes e quando a comunidade educacional como um todo considera que a educação tem o potencial de transformação social.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre escuelas eficaces nacen en los años setenta, principalmente en el contexto anglosajón. En los ochenta y noventa el movimiento cobra relevancia en Iberoamérica, cuando se realizaron investigaciones que identificaron las características de escuelas donde sus estudiantes obtenían resultados académicos sobresalientes (Murillo, 2008; Murillo & Krichesky, 2015).

La eficacia educativa se define como “aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de los estudiantes, más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación socioeconómica y cultural de sus familias” (Murillo, 2005, en Hernández et al., 2014:104).

Aproximaciones teóricas más recientes ofrecen explicaciones acerca de la eficacia escolar basada en dos modelos: uno global empírico y otro analítico, el primero advierte que hay factores de eficacia de contexto, entrada, proceso y producto. Identifica los factores contextuales y las características de la escuela relacionadas con el aprovechamiento estudiantil; también los factores de entrada, como las particularidades del aula, los docentes y estudiantes. Se centra especialmente en los factores de proceso, identificados como el sentido de la comunidad, el liderazgo, clima escolar, el seguimiento y evaluación, el desarrollo profesional docente, la implicación familiar, los recursos, materiales y la calidad del currículo. Los factores de producto como el género, nivel socioeconómico familiar y el aprovechamiento académico aportan poca información sobre las relaciones entre los distintos factores. El segundo modelo es analítico, pone la mirada en el interior de las escuelas, en las relaciones establecidas dentro y fuera del aula para describir cómo se generan y qué factores inciden en el

aprovechamiento óptimo de los estudiantes (Murillo, 2008). Ambas aproximaciones reconfiguran una comprensión integral y holística de la eficacia escolar.

Un criterio común para el análisis de la eficacia educativa es estudiar la realidad; para Bellei et al. (2004) la buena enseñanza es contextual, no hay una o varias prácticas universalmente efectivas, sino que el alcance de la efectividad de las prácticas –de gestión, enseñanza o convivencia– resultan en su adecuación. Estudiar la eficacia escolar requiere entonces, enfocarse en los centros educativos y sus actores como principales agentes, capaces de trascender los condicionamientos estructurales y determinantes socioeconómicos que limitarían el logro académico y el desempeño social, económico y cultural (Bellei et al., 2014). Esto se traduce no sólo en el desempeño académico estudiantil, que puede identificarse a través de modelos de medición y/o pruebas estandarizadas, sino en la formación de ciudadanía, de capital social y humano dentro de las escuelas, en el clima de convivencia, así como en las relaciones interpersonales, aun cuando enfrentan múltiples desventajas y carencias.

En México, las evaluaciones que estiman el desempeño académico constatan los resultados de las pruebas e investigaciones internacionales; los sectores de población menos favorecidos son los que presentan resultados más bajos, tanto en exámenes nacionales como internacionales (INEE<sup>2</sup>, 2014). Por ello, persiste la necesidad de identificar claves y aprendizajes que abonen a la comprensión de la escuela como unidad compleja y multidimensional de análisis, así como contribuir con evidencias para una mejor toma de decisiones en materia educativa.

## 2. MÉTODO

El objetivo de la investigación<sup>3</sup> fue develar cómo la gestión institucional y liderazgo, el involucramiento docente y el familiar en escuelas primarias públicas, afectan positivamente de manera directa e indirecta en la eficacia escolar. Se desarrolló mediante un diseño mixto secuencial CUAN-CUAL (Creswell & Plano-Clark, 2011). La primera etapa fue cuantitativa, y se realizó por medio de un análisis longitudinal de las bases de datos de las pruebas ENLACE 2012; PLANEA 2015 y 2016<sup>4</sup>. Se realizaron procedimientos estadísticos que dieron cuenta de nueve escuelas primarias que reflejaban altos índices de eficacia educativa; de igual forma se identificaron otras cinco que servirían como escuelas control, ya que éstas presentaban índices bajos de eficacia escolar<sup>5</sup>. Las catorce escuelas públicas seleccionadas estaban ubicadas en áreas de alta marginación social en ocho estados de la república distribuidas en el norte, centro y sureste del país.

La segunda fase del estudio fue cualitativa, se desarrolló mediante estudios de casos<sup>6</sup>, en ellos se recopiló información a través de entrevistas semiestructuradas con docentes, directivos, supervisores, asesores técnico-pedagógicos y jefes de sector educativo; se realizaron grupos focales con padres y madres de familia, así como

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Evaluación de la Educación fue un organismo creado en 2002 para evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema Educativo Nacional en la educación básica y media superior en México.

<sup>3</sup> La investigación se titula “Análisis de alternativas de gestión escolar para superar los efectos de la desigualdad social en el logro educativo”, financiada por el Fondo de Investigación Básica SEP-CONACyT.

<sup>4</sup> Estas pruebas buscan conocer la calidad y el grado en que los estudiantes mexicanos dominan aprendizajes esenciales en diferentes momentos de la educación. Han sido aplicadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) en todas las escuelas de educación básica del país y evalúan conocimientos y habilidades en las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemáticas.

<sup>5</sup> Para la selección de las escuelas se establecieron criterios generales como la consideración de los resultados equivalentes al promedio nacional más una desviación estándar de manera sostenida en las tres aplicaciones y elegir escuelas que estuvieran arriba de la media nacional en los mismos tres años.

<sup>6</sup> Al inicio de esta etapa se realizó un pilotaje en dos escuelas primarias públicas ubicadas en la capital del país. Aquí se validaron los instrumentos cualitativos, la metodología para la recolección de información y la forma en que se realizaría el análisis posterior de las mismas.

conversaciones informales y narrativas de diarios de campo producto de observaciones participativas en cada escuela.

Este artículo presenta los hallazgos obtenidos en uno de los centros educativos participantes en la investigación, la escuela primaria El Mirador<sup>7</sup>. En este estudio de caso nos interesó indagar en: 1) las relaciones cotidianas o interacciones que se dan en el entorno escolar y áulico, -las cuales se desarrollan en un contexto socioeconómico particular caracterizado como desfavorable-, 2) los valores, actitudes, expectativas, motivaciones, así como los objetivos comunes que están presentes en dichas interacciones entre los agentes escolares y sobre los que se construyen acuerdos, negociaciones y la mediación/resolución de los conflictos.

En la investigación retomamos los hallazgos de Acevedo et al. (2017), quienes enfatizan la importancia de acercarse cualitativamente a las escuelas eficaces y las que no lo son, e indagar en los elementos y dinámicas que hacen posible obtener buenos resultados a pesar de enfrentar situaciones adversas.

## 2.1. Marco analítico para el estudio cualitativo de los factores de eficacia escolar

El análisis discursivo se realizó mediante el diseño de unidades hermenéuticas utilizando el software Atlas-ti. Las entrevistas fueron categorizadas y codificadas sistemáticamente<sup>8</sup>, se elaboraron mapas a partir de categorías *a priori* asociadas a los tres factores que sustentan las preguntas de investigación (gestión institucional y liderazgo, involucramiento docente e involucramiento familiar), y de las que a su vez se desprenden subcategorías emergentes.

Para explorar estos tres factores desde un enfoque cualitativo recurrimos al marco analítico de Blanco (2009), quien aborda la organización escolar en, al menos, tres niveles: 1) nivel externo o macro: comunidad, entorno, políticas y programas; 2) nivel meso: acuerdos y negociaciones a nivel escolar y de aula; 3) nivel micro: objetivos, valores, motivaciones, expectativas que se dan a través de intercambios cara a cara de los agentes escolares.

La investigación enfocó su análisis en los niveles meso y micro, empleamos el nivel macro como contexto en el que se sitúan los otros niveles y al que nos referiremos cuando aporte información relevante para su comprensión. En el nivel meso se identificaron las prácticas relacionadas con los acuerdos, negociaciones y conflictos que tienen lugar en el espacio escolar y referidas específicamente al rol directivo, docente y de los padres y madres de familia.

En cuanto al nivel micro partimos del concepto rituales de interacción desarrollado por Collins, (2009:64), quien los llama “patrones de conducta repetitivos que constriñen al individuo generando en él un compromiso emocional hacia los símbolos que implican”. Como herramienta analítica este concepto permitió explorar cómo se construyeron las actitudes, valores y objetivos comunes, así como la generación de sentimientos de identificación, membresía y compromiso con el grupo o con los elementos que lo componen.

Desde este posicionamiento, los valores, actitudes, expectativas y motivaciones, así como los objetivos comunes que están presentes en las interacciones de los agentes escolares son los insumos sobre los que se configuran las prácticas escolares exitosas; la base para construir acuerdos, negociaciones y conflictos que se expresan en prácticas identificables en el nivel meso. El énfasis cualitativo, microsociológico e interaccional propuesto contiene gran potencial para el develamiento de elementos que posiblemente confluyen en la eficacia de esta escuela.

<sup>7</sup> El nombre de la escuela fue cambiado para respetar la confidencialidad y su anonimato.

<sup>8</sup> En esta escuela recabamos 6 entrevistas con personal docente, directora, supervisora; y un grupo focal con padres y madres de familia.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### Estudio de caso de la primaria El Mirador: Una escuela pública en las “favelas” regiomontanas<sup>9</sup>

El centro educativo El Mirador es una escuela pública de enseñanza primaria, ubicada en la Colonia Valle del Mirador en la zona sur del municipio de Monterrey, estado de Nuevo León. Cuenta con una matrícula de trescientos cincuenta y ocho estudiantes<sup>10</sup>, distribuidos en doce grupos y atendidos por veintiún docentes y administrativos en el turno matutino. Pertenece a la zona escolar N 17 y comparte instalaciones con otra escuela primaria del turno vespertino.

La población estudiantil de la escuela procede de colonias ubicadas en el cerro de la Campana y el cerro Altamira. Los asentamientos en esta zona tienen alrededor de sesenta años de antigüedad y se poblaron inicialmente por campesinos provenientes de San Luis Potosí, Hidalgo, Zacatecas y Oaxaca, que llegaron a Monterrey atraídos por los empleos que ofrecen las industrias de la ciudad. Estas colonias forman parte de una de las zonas populares más pobladas de la zona metropolitana, en la que se presentan problemas de inseguridad (Cerde et al., 2008) y en la que se ha documentado la presencia de grupos conocidos como pandillas (Cedillo, 2018; Cerda, 2010).

Los distintos actores entrevistados para este estudio de caso reconocieron que la escuela se encuentra en una zona precarizada y violenta, que estudiantes y docentes están expuestos a situaciones de vulnerabilidad física.

*Impacta mucho en la comunidad [la inseguridad], dado que algunos alumnos sobre todo ya mayores empiezan a traer objetos que no deben; el año pasado tuvimos una pistola y tuvimos también marihuana, hemos tenidos navajas, que se las traen de las casas a la escuela; eso ya nos pone en una situación muy vulnerable (Directora de la escuela).*

La zona sur de Monterrey es identificada como uno de los lugares con mayor desigualdad de la urbe regiomontana (Cerde, 2010; Sandoval, 2008; Torres, 2019). En ella colindan colonias como Valle del Mirador<sup>11</sup>, donde se ubica la escuela que se estudia en este caso, y San Pedro Garza García, un municipio con un nivel de bienestar social y económico elevado, que ocupa el tercer lugar a nivel nacional en el Índice de Desarrollo Humano Municipal (Bustos, 2019; Fitch Ratings, 2020; ICP, 2018).

Este contraste ha motivado a que esta zona sea un foco de atención y objeto de diversas intervenciones sociales con fines de transformar el entorno y promover cambios positivos (Rodríguez, 2016). Desde el año 2015, diversas asociaciones civiles, en conjunto con autoridades gubernamentales, instituciones de educación superior y empresas privadas han implementado acciones para disminuir la problemática social que presenta. A estas intervenciones y acciones positivas se suma el trabajo realizado en la escuela El Mirador, cuya apuesta por la calidad educativa es una forma de hacer frente a la desigualdad social y económica, y a sus repercusiones como la inseguridad y la violencia.

<sup>9</sup> En Brasil las favelas son asentamientos irregulares reconocidos por ser barrios bravos, donde regularmente impera la delincuencia. En Monterrey y el Área Metropolitana también hay ese tipo de establecimientos, donde la gente lucha..., pero por sobrevivir. Son barrios humildes, pero difíciles, donde no cualquiera se atreve a recorrer sus callejones; son colonias populares que albergan cientos de casas, que, con el paso de los años y el esfuerzo de sus habitantes, fueron tomando forma en medio de cañones y terrenos pedregosos. Al ser una colonia irregular y con difícil acceso, las autoridades la mantuvieron en total olvido por muchos años. Inclusive en la actualidad, en la parte más alta de la Campana no ingresa la policía (Ortiz, 2018).

<sup>10</sup> La escuela contó con esta matrícula al momento de realizar la investigación (ciclo escolar 2018-2019).

<sup>11</sup> Los cálculos con base en el modelo estadístico de la medición de pobreza a escala municipal 2015 (CONEVAL) y en los resultados sobre las características de las localidades y del entorno urbano 2014 (INEGI), señalan que esta colonia se encuentra ubicada en un Área Geoestadística Básica (AGEB) que mantiene un rango de [50,70] porcentaje de población en situación de pobreza.

### 3.1. *No la considero mi superior, es una compañera más: La gestión institucional en la escuela*

Para Elmore (2010), la gestión institucional se sustenta en la construcción de consensos colectivos, en el diseño y ejecución de proyectos educativos compartidos, así como en la legitimación de procesos de monitoreo pedagógico y de retroalimentación sistemáticos, que tengan como objetivo la mejora académica y la creación de sistemas organizacionales. Para considerarse efectiva, siguiendo con este autor, la gestión institucional debe impactar en lo que ocurre al interior de las aulas escolares.

Acevedo et al., (2017) identificaron algunos elementos que convierten a la gestión institucional en un componente relevante que tiene un efecto positivo en el aumento del involucramiento docente y en el logro escolar de los estudiantes. Entre ellos destacan: a) la buena organización administrativa del centro; b) la promoción del trabajo colegiado, c) las visiones compartidas del proceso de enseñanza-aprendizaje; d) el desarrollo de espacios frecuentes para la reunión; e) el trato cercano con la supervisión educativa; f) el reconocimiento del buen desempeño de sus docentes y colaboradores; g) la puesta en común, el consenso y la comunicación asertiva, entre otros.

En el caso específico de la escuela El Mirador, existen dos factores identificados en la literatura que caracterizan la gestión institucional efectiva, éstos son: a) la gestión basada en sistemas y b) el tipo de liderazgo que practica el personal directivo que genera confianza y compromiso por la mejora de la escuela. Mismos que se abordan a continuación.

#### a) Gestión institucional basada en sistemas

*La escuela está brillando solita por lo que sucede aquí adentro, al día de hoy creo que nos destacamos en nuestros sistemas de seguimiento y de calidad, cuando uno sistematiza todo, va teniendo resultados positivos, entonces eso ahorita es una de nuestras fortalezas (Directora de la escuela).*

La directora de la escuela El Mirador tiene dos años ejerciendo el cargo en esta institución educativa. Se trata de su primer reto como directiva y lo asumió después de un trayecto formativo de posgrado en el que se especializó en administración y gestión escolar. A su llegada a la escuela se propuso implementar los conocimientos adquiridos en dicha formación, por lo que se trató de una iniciativa personal de proponer cambios, implementando la gestión basada en sistemas<sup>12</sup>, para mejorar la efectividad de la organización escolar. Su enfoque principal estuvo, inicialmente, en los procesos administrativos al interior de la escuela. La gestión basada en sistemas sostiene la directora, hace eficiente el cumplimiento de las tareas compartidas en una administración escolar y mejora el aprovechamiento educativo:

*Me gustan los sistemas, me encantan los sistemas, eso funciona muy bien en cualquier escuela, o sea, que el maestro sepa dónde debe estar, cuándo debe entregar, qué debe hacer, cuál es su responsabilidad, que sea por escrito y pronto, y mientras más tiempo tengan para saber eso, mejor, y si ellos lo planearon mejor, y eso se planeó desde la fase inicial, entonces cuando hay buena raíz todo lo demás tiene que fluir (Directora de la escuela).*

La gestión basada en sistemas educativos considera a la escuela como el espacio en el cual se proponen objetivos consensuados, planificados y alcanzables; y a las personas como el elemento más importante, capaces de desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje (Ezpeleta, 1992). De acuerdo con Hoy & Miskel (2012), las instituciones educativas que aplican la gestión basada en sistemas tienden a ser escuelas flexibles, se adaptan

<sup>12</sup> Para Hoy & Miskel (2012), la teoría organizacional, en la que se sustenta la gestión basada en sistemas, es un conjunto de conceptos, definiciones y generalizaciones interrelacionados que describen y explican sistemáticamente patrones de regularidades en la vida organizacional. Estos procedimientos ayudan en la toma de decisiones y propician la efectividad de las prácticas, en este caso, en la gestión educativa.

a los cambios del ambiente, ya que dirigen sus esfuerzos a la implementación de procedimientos y técnicas con el objetivo de mejorar la comunicación entre los grupos y evalúan procesos y progresos continuamente.

Estas características se develan en la escuela primaria El Mirador. Es notable que existe un consenso en la forma de organización y funcionamiento de la escuela, por ejemplo: a) desde la dirección se identifican los talentos en el colectivo docente, esto para la distribución de las actividades, comisiones, programas, proyectos (que aunque se trabajan en conjunto, hay una persona o grupos de personas que lideran dichas acciones); b) hay acuerdos establecidos basados en la motivación al personal para el desarrollo efectivo del trabajo pedagógico; c) hay una preocupación colectiva de los actores escolares por ofrecer una educación de calidad, siempre generando bienestar en los propios docentes, en los estudiantes y sus familias, así lo señaló la directora de la escuela: “sí, *queremos mejorar la calidad de los niños*”.

En síntesis, al concebir la escuela como un sistema organizacional, la directora considera que impulsa la productividad de los docentes, el aprovechamiento y motivación de los estudiantes, así como la participación y el compromiso de las familias.

### **b) Liderazgo, confianza y compromiso, claves de una gestión educativa eficaz**

La comunicación asertiva es una característica de un buen líder, este es un rasgo que, de acuerdo con el personal docente y la supervisora entrevistada, posee la directora de la primaria El Mirador, quienes la describen como una líder que sabe organizar y formar equipos. Además, sostienen, es una persona ordenada, directa, que pone reglas y mantiene buena comunicación, manteniendo cercanía con todos. Asimismo, ofrece retroalimentación a las y los docentes, promueve la confianza en el colectivo, señalando las fortalezas de cada uno y también las áreas de oportunidad, es decir, ofrece instrucciones precisas cuando algo no está funcionando, pero también reconoce cuando se hacen las cosas bien, en pocas palabras, *es una compañera más*, afirmó una de las entrevistadas:

*No la considero mi superior [la directora], la considero una compañera más con la que puedo ir, me da la confianza de ir y platicarle mis inquietudes; porque la dire, o sea, sí la verdad es que obviamente nos pone nuestras reglas o nos dice las cosas claras y directas, ya sea un área de oportunidad que tengamos o también nuestras fortalezas, también nos las reconoce, entonces, eso hace que, pues que se lleve una relación buena (Docente de tercer grado).*

Como parte de las acciones de seguimiento y fortalecimiento pedagógico, la directora acude regularmente a las aulas a observar las prácticas docentes y se enfoca en apoyar el proceso pedagógico para que los niños y las niñas adquieran aprendizajes; participa en las clases, los orienta (a los docentes y estudiantes), cuando considera que los contenidos pueden desarrollarse de una mejor forma.

*Yo voy preparada para realizar diferentes tipos de observaciones según el manual, ya sea de convivencia, dependiendo de qué grupo, pero sí, casi siempre de profundizar más en los aprendizajes dependiendo en las metas que se van a profundizar, entonces voy muy enfocada en cómo el maestro, más bien él facilita, porque lo que los construyen son los niños, no el maestro..., descubrí que me funcionan las visitas áulicas, porque ahí obtengo mucha información y puedo apoyar a los maestros en ese proceso de mejorar los aprendizajes (Directora de la escuela).*

Le da un peso importante a la actualización profesional, asiste ella misma a cursos y motiva a que el personal de la escuela también lo haga. Es una persona que investiga nuevas estrategias y metodologías que comparte con el equipo docente, un ejemplo que emergió en las entrevistas fue cuando la directora les compartió durante varias sesiones formativas cómo medir procesos de aprendizaje con la intención de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes.

*Sí nos hacen visitas áulicas la dire, pues la verdad es que la dire, viene muy seguido a los salones a decirnos cosas, entonces ella misma nos dice en las juntas: “he observado que están trabajando con esto, que los veo así muy bien”, entonces sí viene muy seguido a nuestra aula. Siempre tratamos de agarrar, de tomarlo o al menos yo lo tomo de una manera buena, en esto está bien, aquí nos dan las sugerencias para mejorar y las he seguido y sí me han funcionado. Si lo reconoce [la directora], y lo hace pues, cuando lo reconoce algo, nos lo dice en la junta de consejo, cuando notan nuestras fortalezas, nos lo dicen y yo creo que es una manera de reconocerlo (Docente de tercer grado).*

Un interés particular de la directora de esta escuela es la observación cotidiana de las relaciones de los niños y las niñas con sus familias, le interesa el apoyo académico que éstas puedan ofrecer, pero también lo humano, es decir, el bienestar personal y familiar de la comunidad escolar. Habla con las madres y padres de familia sobre diversas alternativas para resolver conflictos, los cuestiona, pero también los orienta y motiva, mediante la generación de altas expectativas de los estudiantes, es decir, siempre les comenta sobre las cualidades y habilidades que tienen y cómo pueden desarrollarlas en casa.

*A mí me gusta hacer guardia en la entrada, saludar a los niños en la entrada y ahí yo veo también, veo cuando ando en la calle y tengo que ir a comprar algo y veo, me gusta observar y veo cómo les hablan, sí, veo esa situación de dejadez y le pregunto a uno de los alumnos: ¿por qué llegaste tarde?, me quedé dormido, ¿tu mamá se quedó dormida? (Directora de la escuela).*

Un rasgo que destaca también la supervisora escolar es que es una directora institucional, es decir, lleva lo mejor posible la ruta de mejora, para ello utiliza sistemas basados en acuerdos, lineamientos y normatividades. Busca, siempre que es posible, espacios para la reunión, respeta las ideas propuestas por los docentes, por lo que *el clima laboral*, fue descrito como positivo, cercano, de confianza y de mucho respeto.

*La maestra G. es muy institucional, muy respetuosa de todas las reglas, entonces sí derecho, pero no deja de seguir siendo un buen clima laboral y yo con ella me llevo súper bien, pues hace bien su trabajo, o sea, sí me gusta que ella sea muy respetuosa de los lineamientos, de las leyes, de las normas, pues sí me agrada que sean así las cosas y yo veo también armonía (Supervisora escolar).*

Consideramos que el compromiso emocional y actitudinal de la directora, docentes y familias, ha cimentado un conjunto de valores como el respeto, la responsabilidad, la empatía y la cohesión. Adicionalmente, los docentes señalan que la directora reconoce su trabajo, lo que es gratificante para ellos y los motiva a seguir participando activamente en las actividades y proyectos implementados. Como compartió una de las docentes:

*La directora a mí me sorprende, porque la verdad es una persona preparada, es una persona que tiene bien puesta la camiseta, me consta porque la labor que está haciendo, lo que se ha hecho que la cancha que, si vengo los sábados, estoy aquí y hay veces nos auxiliamos y ha tenido ella esa confianza y ese acercamiento, llevamos una relación de bien, estable, para tratar asuntos que nos interesa tanto a mí por estar en grupo y a ella por estar en dirección. La directora es una maestra nueva, yo la siento bastante responsable, ha habido buena química, es una persona muy joven, muy dinámica, muy activa, o sea, trata siempre de estar el trabajo en equipo y este la verdad mi respeto para ella, porque hacemos yo creo que buena mancuerna... y ella respeta las ideas de uno, lo que queremos hacer, nos apoya y la verdad estoy con ella bastante bien (Docente de segundo grado).*

Las relaciones, como se describen en las entrevistas realizadas, se caracterizan por prácticas cotidianas como el cumplimento puntual de las disposiciones y acuerdos, el trabajo colaborativo, el apoyo entre colegas y la confianza, lo que en su conjunto promueve la consecución de los objetivos propuestos. El desarrollo efectivo de la ruta de mejora es un resultado de cómo este centro educativo funciona, es decir una gestión institucional eficaz, que se basa en fundamentos de la teoría organizacional (específicamente en la gestión basada en

sistemas), y en un liderazgo con valores compartidos como el respeto, la escucha, la empatía y la responsabilidad.

En resumen, los docentes, supervisora, padres y madres de familia señalaron que la directora hace bien su trabajo y está comprometida con la escuela, asiste los fines de semana cuando es necesario para realizar proyectos, ofrece cursos de actualización a los docentes en contra turno para no perder tiempo escolar, busca apoyo de otras instituciones y organismos con la intención de beneficiar a la escuela y las familias de la comunidad. El reconocimiento sobre la importancia y el efecto que la organización escolar tiene en el logro educativo y en el funcionamiento escolar que, desde supervisión educativa, la propia dirección, los docentes y familias de esta escuela ofrecen, es una característica de los centros escolares eficaces (Bolívar, 2009; Gutiérrez et al., 2017; Loera & Hernández, R.García, 2005; Murillo et al., 2011).

### 3.2. El involucramiento docente en la escuela primaria El Mirador

El involucramiento docente es uno de los factores que inciden de forma directa en la efectividad educativa (Acevedo et al., 2017). En esta exploración cualitativa sobre las prácticas e interacciones que realiza el equipo docente y directivo que labora en la escuela primaria El Mirador, nos guían las siguientes preguntas ¿cuáles son los objetivos en común que tienen?, ¿cómo se establecen las negociaciones y los acuerdos?, ¿de qué forma colaboran al interior del centro escolar? También se explora ¿qué percepciones comparten sobre su pertenencia, arraigo y compromiso en la escuela?, ¿de qué forma se manifiestan los valores, motivaciones, expectativas? Y al final se describen algunos ejemplos de cómo estos aspectos se amalgaman para que los procesos educativos funcionen efectivamente y se mantengan en el tiempo.

El equipo docente que labora en esta escuela presenta dos características distintivas de la eficacia educativa: a) son profesores competentes y bien preparados pedagógicamente, b) se observa que tienen un sentido de pertenencia y de arraigo en la comunidad en la que laboran.

#### a) Docentes preparados y preocupados por lo pedagógico

*Siempre estamos viendo la manera de ver cómo podemos incrementar nuestro nivel académico, te digo siempre vemos la manera, no estamos dormidos en nuestros laureles (Docente de tercer grado).*

Penalva et al. (2013), establecieron algunas características comunes que distinguen a los docentes eficaces, en sus propias palabras son profesionales que “*cuentan con conocimientos especializados y recursos variados, que sirvan para gestionar situaciones complejas, comprometidos con la tarea, controlando la práctica con autonomía profesional, capaces de transferir y aprender a aprender*”. Según Murillo (2007) y Murillo et al. (2011), un docente eficaz se avoca hacia la innovación, procura la capacitación permanente, la integración de metodologías creativas y situadas al contexto, utiliza un lenguaje positivo, generando climas escolares de confianza, lo que influye directamente en el éxito de los estudiantes.

Para los profesores y directivos de la escuela primaria El Mirador, la preparación académica es fundamental para promover el logro educativo. En las entrevistas realizadas se señaló que la mayoría de los docentes que laboran en la escuela tienen estudios de posgrado y participan activamente en diversos programas de actualización profesional que se les ofrecen desde la SEP, el sindicato de maestros, algunas universidades públicas y particulares, asociaciones civiles, así como otros cursos no oficiales.

*Aquí todos están preparados, hay maestros estudiando la maestría, tenemos maestros con muchos años de experiencia, de mediana experiencia y los nuevos, este, los nuevos están entrando a través del Servicio Profesional Docente mediante examen (Directora de la escuela).*

Uno de los objetivos comunes que comparte el colectivo docente, directivos, las familias y la supervisión escolar es que promueven altas expectativas académicas de los estudiantes, esto se materializa cuando los motivan constantemente a superarse, los apoyan y establecen oportunidades para que los estudiantes desarrollen todo su potencial, ya que consideran que tienen muchas capacidades para aprender, y que -independientemente de las situaciones adversas que experimentan en las colonias en que residen-, los niños y niñas puedan alcanzar en el futuro niveles académicos superiores:

*Esta escuela podría tener un buen futuro para los niños porque se merecen ser guiados, porque su ambiente donde viven hay veces es muy adverso (Supervisora escolar).*

*Elegí la carrera porque me gusta trabajar con los niños, me gusta enseñarles, este que aprendan..., los maestros, nos debemos comprometer para, independientemente del contexto, pues sacar adelante; porque finalmente por eso elegimos la profesión. Yo espero, bueno a lo que he visto, yo de alumnos anteriores que han venido acabando prepa y vienen a visitarme, pues yo espero que a prepa y a facultad, o es lo que más deseo y espero que lo hagan (Docente de tercer grado).*

Los relatos recabados en el trabajo de campo en esta escuela develan el papel importante que tienen las expectativas académicas de los estudiantes, esto a pesar de los desafíos que presenta el contexto social donde está inserta la escuela. Una frase recurrente en el discurso de los docentes, la directora, supervisora, madres y padres de familias entrevistados es que “los estudiantes llegarán lejos”, además, que han visto “gente de aquí prepararse y ser hombres y mujeres de provecho”, lo que les da mucha satisfacción.

De acuerdo con (Murillo, 2004, 2006, 2007), el mantenimiento de altas expectativas académicas hacia los estudiantes por parte de docentes y familias es también un elemento característico de las escuelas eficaces. Según Bellei et al. (2004), la concordancia y sintonía que tienen docentes y familias sobre el mantenimiento y promoción expectativas académicas de los niños y niñas fortalece el trabajo conjunto y refuerza los lazos de confianza.

Otro aspecto que pudo observarse en este centro educativo es que los docentes diseñan y utilizan materiales didácticos lúdicos y prácticos; promueven la construcción de aprendizajes mediante metodologías que priorizan la comprensión y aplicación de los contenidos, lo que hace que los estudiantes estén motivados, participen activamente y se atiendan las diferencias en los estilos de aprendizaje. En sus propias palabras, buscan que *el aprendizaje sea situado* o apegado al contexto de los estudiantes. De acuerdo con Pérez (2017), el enfoque pedagógico contextual o aprendizaje situado es una estrategia formativa que une la educación con la realidad. Para Hernández & Díaz, (2015) “es un proceso cognitivo y conductual que permite a un sujeto aprehender la realidad de su entorno para atenderlo epistemológicamente y afirmar nuevamente en la realidad de conocimientos aplicados” (69).

Para el colectivo docente de esta escuela las planeaciones son un elemento central, mencionaron que en su estructura es importante que éstas no solo tengan la calidad técnica y pedagógica requerida, sino que al implementarlas en las aulas se propicien espacios armónicos donde se establezcan las buenas relaciones interpersonales, el trato afectivo y amable:

*El desempeño de un maestro primero radica en cuanto sabe del tema, si es experto en el tema, si conoce la finalidad, la elaboración de textos, eh el proceso de la enseñanza de la ciencia, si conoce la causa y consecuencia de la historia; entonces si él tiene ese enfoque puff o sea, entre más profundo sea lo que él conoce, mejor van a hacer sus clases; es bien importante que él sepa que la construcción del aprendizaje viene de dentro hacia afuera, no de él para el niño, es también que conozca que si él no está en una situación armónica con el alumno si no se llevan bien, si no hay cariño, amor, que sepa que la relación entre ellos dos afecta muchísimo (Directora de la escuela).*

En este sentido, podemos decir que uno de los pilares de la eficacia educativa de esta escuela se encuentra en que sus docentes se comprometen con el logro de los aprendizajes a través de la calidad y especialización de sus técnicas pedagógicas, pero también de implementar recursos socioafectivos a la par y con el mismo nivel de relevancia que el primero.

En resumen, las actitudes hacia la capacitación permanente, la integración de metodologías creativas y situadas al contexto, así como el conocimiento académico, metodológico y didáctico, el uso de un lenguaje positivo, aunado al mantenimiento de un clima escolar adecuado, generador de confianza, son elementos que influyen directamente en el éxito de los estudiantes de esta escuela. Al expresar el gusto por la docencia y por el trabajo pedagógico, los docentes entrevistados dan muestras de lo importante que es para ellos su profesión, el compromiso en ellos se evidencia cuando indistintamente de las adversidades y situaciones difíciles que identifican en sus estudiantes, los impulsan a seguir adelante, a prepararse académica y profesionalmente, a plantearse metas y planes futuros, no solo porque es su trabajo hacerlo, sino porque confían en sus capacidades, por lo que trabajan para desarrollarlas.

### b) Arraigo, pertenencia y relaciones entre docentes

*Si alguien viene y me pide: oye aquí hay material, aquí hay esto, compartimos, yo conozco gente que ha pasado, muchas compañeras aquí incluso tenemos una buena amistad, hay ese cariño, vemos con gusto el intercambiar, porque sí lo hacemos, la verdad (Docente de segundo grado).*

En esta escuela los actores educativos establecen encuentros cara a cara de forma cotidiana de manera formal e informal, para ello utilizan diversos espacios como pasillos, salones, reuniones, la dirección y las juntas de consejo técnico, son momentos y lugares que usan constantemente para comunicarse. En ellos se toman acuerdos, se establecen negociaciones, se resuelven conflictos, buscando el bienestar y la participación de todos.

Un aspecto sobresaliente en el colectivo docente es el apoyo mutuo, comparten recursos, buscan ayuda con otros colegas para la realización de materiales didácticos, la aplicación de técnicas o metodologías innovadoras; la realización de proyectos conjuntos existe un interés genuino por colaborar entre compañeros. Se mencionó, además, que han tenido oportunidad de recibir programas de formación y actualización profesional como colectivo, y esto ha provocado que se ponga en práctica de mejor manera lo aprendido, ya que están más sincronizados, siempre buscando espacios para el intercambio, la colaboración y para la reflexión sobre la acción; características distintivas que Vaillant (2016) identifica como necesarias para la producción de interacciones sociales-educativas que tienen implicación en la identidad de los docentes. En sus palabras señala que “la docencia es un trabajo colectivo y la colaboración es la estrategia fundamental para hacerlo” (12).

*[...] de diario en dirección nos juntamos, este... Ahí nos vemos en la mañana y a veces la dire nos habla también en la hora recreo, también nos juntamos a platicar. Platico con mi compañera de grado; nos ponemos de acuerdo ya sea en fechas, en estrategias que vamos a utilizar. Pues mira, cuando yo tengo hora libre voy y la busco a su salón o cuando ella tiene hora libre ella viene y me busca. Cuando tengo educación física e inglés y quiero comentarle algo, pues voy con ella, o viene conmigo, según sea el caso. O en las juntas de consejo, cuando a veces nos ponen a platicar en pares o con tu compañera de grupo, pues ahí también tenemos oportunidad de intercalar ideas (Docente de tercer grado).*

Observamos que las relaciones interpersonales entre los colegas están mediadas por lazos de amistad, algunas docentes señalaron que tienen más de 20 años laborando en la escuela, lo que ha fortalecido los sentimientos de cohesión y cercanía. Comentaron que han crecido con la escuela, es decir, han pasado por varias facetas de

su ciclo de vida familiar, por lo que se conocen muy bien, existen redes de amistad que sobrepasan los espacios escolares a sus vidas personales y familiares.

*Tenemos muchos años, yo creo que va formando uno el cariño y ese apego, y otras compañeras que se me fueron muy amigas, muy queridas también, aquí hemos estado y dije ¡yo no sé qué nos dan aquí, pero nos anclamos!, la relación que hay entre todos yo creo que siempre lo hemos hecho, porque se logra hasta tener una amistad, y buen compañerismo, yo eso es lo que veo (Docente de segundo grado).*

*La verdad, tengo que decir que en esta escuela hay muy buen ambiente de trabajo, o sea, aparte por el tiempo que llevo yo y porque mi compañera tiene mucha experiencia en este grado, pues tengo la confianza de ir con ella y decirle, ¿cómo trabajaste esto? y así. Entonces la verdad sí me apoya bastante (Docente de tercer grado).*

El clima laboral en la escuela fue descrito por los participantes como un ambiente agradable, esto se materializa por la existencia de buena comunicación, apoyo mutuo, trabajo colaborativo, integración, acuerdos, respeto, compañerismo y convivencia. Suceden conflictos en la cotidianidad que son resueltos o tratados rápidamente y utilizando formas no violentas, siempre buscando el consenso, la mediación, negociación para su atención y resolución.

*Bien favorables, bien amables, hay armonía, sí hay compañerismo. Nuestra ruta de mejora de los consejos técnicos, que se hacen ahí se programa, se manejan las actividades para convivencia. Es uno de nuestros principales objetivos, de los que estamos manejando (Docente de UDEEI).*

*Cuando hay un problema buscamos así cómo lo resolvemos, no nos quedamos así de brazos cruzados, implementamos sistemas bajo los problemas que vemos, entonces vamos sacando cosas nuevas (Directora de la escuela).*

*Nuestra junta de consejo es muy dinámica, todos aportamos, y todas las aportaciones las hacemos válidas y siempre llegamos a un punto en común, y o sea nos ponemos de acuerdo y todo surge muy bien (Docente de tercer grado).*

En el aula de clases también surgen conflictos en la cotidianidad que son atendidos de inmediato, se busca escuchar a las partes involucradas, ofrecer espacios para que comenten lo sucedido, lo que sienten, piensan y cómo ellos mismos lo resolverían. Los docentes señalan que el mantener relaciones de respeto y confianza con los estudiantes hace que éstos puedan expresar lo sucedido, todo ello sin llegar a la violencia.

*Siempre trato de estar, de solucionarlo en ese momento, trato de tener mucha comunicación con ellos, de que me tengan confianza, que me digan las cosas. Siempre les digo: dime antes de, porque a veces ellos por impulso pues, ya le pegaron y luego se agarran a golpes. Entonces les digo: siempre dime a mí antes para arreglar la situación y que no se torne más violento; siempre trato de darles la confianza de que me platicuen todo (Docente de tercer grado).*

Los docentes comentaron que como profesionistas en este plantel se sienten realizados, plenos, disfrutan lo que hacen, sienten orgullo de pertenecer; están satisfechos, los años de servicio docente en la escuela han hecho que se identifiquen con la comunidad, conocen a las familias, sienten que promueven y han promovido cambios intergeneracionales. Además, señalaron que la comunidad los necesita, que pese a las dificultades de marginación y violencia que tienen las colonias donde está ubicada la escuela, son respetados, apoyados y reconocidos, por lo que se sienten orgullosos de pertenecer a este centro educativo.

*Yo la verdad conozco, ya se puede decir a la gente, yo creo que me identifiqué mucho con ellos, tanto así que me arraigo, me he quedado aquí, usted sabe que los maestros hacemos cambio de escuela y pues aquí pasaba tiempo, y la verdad yo me sentí a gusto trabajando, me identifiqué mucho con ellos, podía haberme ido a una escuela más cómoda, cercana a mi casa, y no lo hice; no sé, sentí como que este era donde yo podía dar, donde yo crecí, donde me identifiqué mucho con su gente; me siento a gusto, son un medio que siento que me necesita más que nada o sea, estoy pensando en ellos no en mí, no estoy pensando en que me queda cerca, estoy pensando que estoy bien ahí, estoy a gusto, por eso sigo aquí. Yo he visto gente de aquí prepararse y ser hombres y mujeres de provecho, eh me da mucha satisfacción eso, que dejamos algo verdad (Docente de segundo grado).*

De forma coloquial podemos señalar que el arraigo es fundamentalmente sentar bases, consolidarse en un lugar, “anclarse” como señala una de las docentes entrevistadas; es en cierta medida quedarse en un lugar que provoca satisfacción y bienestar. Las docentes de larga data en este centro educativo manifestaron que se sienten seguras, queridas, han sentado “raíces” en la comunidad, de igual forma destacaron que “han crecido” y establecido relaciones sólidas con las familias y con sus compañeras. El sentimiento de pertenencia e identificación que tienen ejemplifica cómo su labor se ha transformado en algo que “hacen con gusto”, y que forma parte importante en sus vidas.

Para Bellei et al. (2004), la percepción de bienestar, crecimiento y compromiso de los docentes provoca sentimientos de identificación con la comunidad, de igual forma este reconocimiento genera un sentido de satisfacción, manifestándose en actitudes de apego, cariño, compromiso y cuidado hacia la propia escuela, los estudiantes, colegas, familias y comunidad en general.

### 3.3. Involucramiento familiar en la escuela primaria El Mirador

*Yo observo mucha participación de las madres de familia, o sea, siempre que hay una asamblea o una actividad de la ruta de mejora está lleno y yo le digo [a la directora], esa es una buena oportunidad porque los papás apoyan, eh yo siempre aprecio eso ¡muy buena comunidad! (Supervisora escolar).*

La participación de las familias en las dinámicas escolares es un factor relevante (Acevedo et al., 2017; Valdés et al., 2009), que impacta en el logro o desempeño académico de los centros educativos. Lograr la participación activa y el involucramiento pleno de padres y madres de familia en esta escuela es una tarea ardua, reconocen los docentes, la directora y supervisora educativa. Una situación real en esta institución es que la mayoría de los miembros de las familias trabajan, por lo que dejan el cuidado y cuestiones escolares a las abuelas, o los niños y niñas quedan solos/as en casa, lo que dificulta el seguimiento a las tareas y actividades extraclase por parte de los docentes. Ante esta situación los profesores utilizan diversas estrategias y medios tecnológicos para mantener comunicación y cercanía con las familias, lo que consideran *les da buenos resultados*.

*Hay mamás que trabajan y a veces no se enteran de cosas y bueno lo hice básicamente por eso entonces, estoy en bastante comunicación con ellos. Siempre que tienen alguna duda o algo que estoy con ellos comunicados por WhatsApp o en la salida que los vea o ellos me ven con toda confianza han venido a acercarse conmigo (Docente de tercer grado).*

La posición de los profesores es buscar el acercamiento con las familias, porque los consideran una pieza fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes, y aprovechan todas las oportunidades de estar en contacto con ellos para exponerles temas académicos y acercarlos más a la escuela. Buscan que se involucren más allá de los temas de organización escolar en los que comúnmente participan, como las mejoras a la escuela, y que sean activos en aspectos pedagógicos como el apoyo para la realización de tareas.

*Cuando existe una situación de hablar con el padre de familia o de ausencia en la escuela, que no vienen o ese tipo de cosas, ya se les hace llamar, se toman las riendas con el padre de familia y les mandan llamar que su niño esto, que su niño aquello, en cuestión de aprendizaje, no es queja, sino: mire señora, queremos que nos ayude así, que haga esto en casa, que cumpla con tareas que, porque no las trae, se les dice: ustedes son importantes para nosotros (Docente de UDEEI).*

*Yo aprecio la comunidad, es muy trabajadora, muy responsable, las mamás siempre a pesar de que tienen muchos problemas sociales y económicos, atienden siempre las indicaciones de los maestros cuando hay una actividad, siempre los encontrarás todos aquí (Supervisora escolar).*

En los grupos focales y entrevistas realizadas con padres y madres de familia se identificó que éstas/os tienen altas expectativas académicas de sus hijos e hijas, coinciden en que desean que tengan un mejor futuro personal y profesional, lo que converge con las expectativas que tiene el colectivo docente. Los profesores y familias de la primaria El Mirador coinciden en que la escuela es importante, motivan a los niños y niñas a estudiar y que vean a la educación como algo trascendental. Este es un aspecto que subyace en el mantenimiento de cercanía de las familias a la escuela, es por ello por lo que buscan los mecanismos para aproximarse y mantener comunicación en espacios formales e informales como en reuniones, citaciones especiales, asambleas, los fines de semana cuando hay labores de limpieza o cuando se realizan proyectos, entre otras.

De esta forma monitorean el progreso del aprovechamiento, atienden y solucionan conflictos, generan empatía e interdependencia. Esta coincidencia de objetivos hace que el trabajo pedagógico-familiar esté amalgamado, y es otra característica que ubica la literatura como importante en las escuelas eficaces (Bellei et al., 2004; Murillo, 2007; Valdés et al., 2009).

#### 4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En cuanto al primer ámbito de análisis, existen dos características distintivas de la gestión educativa de esta escuela son el trabajo organizado y basado en sistemas y el liderazgo puntual, cercano, mismo que genera confianza en la comunidad educativa. La organización escolar, especialmente la gestión basada en sistemas que desarrolla la directora de esta escuela promueve el involucramiento equitativo y el cumplimiento de las tareas que corresponden a cada actor -directivo/a, docente, familias-, todo ello de acuerdo con las normativas, procedimientos, programas y proyectos institucionales, en los que se establecen responsabilidades bajo consenso y sin ninguna imposición.

Este estilo de gestión prioriza el orden, el cumplimiento en las disposiciones y el desarrollo efectivo de las funciones pedagógicas; se promueven interacciones cara a cara, viendo a los docentes como seres humanos con potencialidades, con creatividad, con altas capacidades técnico-pedagógicas y con áreas de oportunidad que son escuchadas y atendidas. La directora considera que ha encontrado un equilibrio para el mantenimiento y efectividad de la escuela, a base de horizontalidad y diálogo.

En esta escuela, observamos también, que hay metas y expectativas claras sobre lo que los estudiantes deben aprender. Hay planificación conjunta y confianza, lo que genera una compleja red de valores, roles, acuerdos y actitudes comunes entre directora y docentes. A su vez, la contundencia del impacto negativo que el contexto puede tener no solo en el desempeño escolar inmediato, sino en el logro académico y la escolarización que los estudiantes pueden alcanzar, promueve la reflexión constante sobre la actuación de los docentes y directivos sobre el uso de planes, metodologías y estrategias pedagógicas situadas.

El segundo factor analizado es el involucramiento docente, en esta escuela los profesores tienen altos estándares de preparación académica y metodológica, están preocupados por ofrecer espacios para que los estudiantes aprovechen al máximo el tiempo escolar; presentan un arraigo importante en la comunidad, de la que se sienten

“parte activa y constructiva”; hay una percepción común de confianza, lo que se demuestra en el mantenimiento de relaciones interpersonales cercanas, cohesionadas y una consistente ética profesional.

Finalmente describimos el tercer factor de análisis que consiste en la articulación entre las familias y la escuela, consideramos que, en este caso, la relación entre los padres y madres de familia y el equipo de docentes es un aspecto positivo y necesario para el desarrollo integral de los estudiantes y su respectivo aprovechamiento educativo. Este centro educativo presenta los retos que tienen un sinnúmero de escuelas en la actualidad, y es el acercamiento de las familias, su participación e involucramiento en las actividades pedagógicas. La diferencia que se puede destacar en esta escuela es la forma en que se atiende este desafío por parte de los docentes y directivos, quienes reconocen que las familias son promotoras y el espacio idóneo que proporciona apoyo y motivación para el logro educativo. La sensación es que la escuela necesita de las familias y las familias de la escuela, por lo tanto, la calidad en el desarrollo, aprendizaje y el subsecuente aprovechamiento escolar dependerá de cómo ambas instituciones mantienen y promueven coincidencias de objetivos en pro del bienestar de los niños y niñas.

En este trabajo de investigación reconocemos que las escuelas son productoras y reproductoras de sus propias dinámicas y procesos, es decir, que son capaces de dar resultados óptimos y alejarse de comportamientos típicos. De acuerdo con este estudio de caso, existen factores como: 1) un buen liderazgo en la gestión institucional, es decir, una directora comprometida, que utiliza la confianza, empatía y buena comunicación; 2) un colectivo docente consolidado, con arraigo comunitario, que priorizan el aprovechamiento educativo, el uso de pedagogías adecuadas al contexto, el trato amable, afectivo, cercano entre docentes, estudiantes, directivos y familias; 3) una participación cercana de muchos padres y madres de familia, comprometidos y atentos a lo que sucede en las aulas escolares.

Se concluye que es posible lograr la eficacia educativa cuando el contexto no es visto como limitante, sino como potenciador de aprendizajes; cuando existe un colectivo de docentes y directivos comprometidos; cuando se trabaja en sintonía con los padres y familia; cuando todos en conjunto valoran lo educativo como una herramienta para promover la equidad y la transformación personal y social.

## REFERENCIAS

- Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad En La Educación*, 2(46), 53–95. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/3/3>
- Báez, B. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(4), 93–116. <https://doi.org/10.35362/rie40435>
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., & Raczynski, D. (2004). *¿Quién dijo que no se puede?. Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Ministerio de Educación de Chile-UNICEF. [https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela\\_efectivas.pdf](https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela_efectivas.pdf)
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* (2nd ed.). Universidad de Chile-UNICEF. [http://www.ciae.uchile.cl/docs/LoAprendiEscuela/libro/B\\_Loaprendienlaescuela/mobile/index.html](http://www.ciae.uchile.cl/docs/LoAprendiEscuela/libro/B_Loaprendienlaescuela/mobile/index.html)
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*, 27(80), 671–694. <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/296/296>
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 7(1), 1–4. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>
- Bustos, J. (2019). *Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2015. Transformando México desde lo local*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

- <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2015--transformando-.html>
- Cedillo, J. (2018, August 29). La “favela” regiomontana que intenta esconder a “brochazos” pobreza y delincuencia. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/548775/la-favela-regiomonta-que-intenta-a-brochazos-esconder-pobreza-y-delincuencia>
- Cerda, P. (2010). Los espacios de la violencia urbana en Nuevo León. Una agenda por atender desde el estado y la sociedad. *Ciencia UANL*, 13(2), 120–130. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3225287.pdf>
- Cerda, P., Cerda, E., & Story, L. (2008). Violencia y familia en Nuevo León. *Ciencia UANL*, 11(1), 87–92. <https://www.redalyc.org/pdf/402/40211115.pdf>
- Collins, R. (2009). *Cadenas de rituales de interacción*. Anthropos.
- CONVAL. (2015). *Pobreza a nivel municipio 2015. Nuevo León*. Consejo Nacional de Evaluación de La Política de Desarrollo Social. [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/NuevoLeon/Paginas/pobreza\\_municipal2015.aspx](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/NuevoLeon/Paginas/pobreza_municipal2015.aspx)
- Creswell, J., & Plano-Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- Ezpeleta, J. (1992). El trabajo docente y sus condiciones invisibles. *Nueva Antropología*, 12(42), 27–42. <https://www.redalyc.org/pdf/159/15904203.pdf>
- Fitch Ratings. (2020). *Municipio de San Pedro Garza García, NL*. <https://www.fitchratings.com/entity/san-pedro-garza-garcia-nl-municipio-de-80525260>
- Gutiérrez, G., Chaparro, A., & Azpillaga, B. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*, 17(74), 39–59. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n74/1665-2673-ie-17-74-00041.pdf>
- Hernández, J., & Díaz, M. (2015). *Aprendizaje situado. Transformar la realidad, educando*. Grupo Gráfico. Aprendizaje situado. Transformar la realidad, educando
- Hernández, R., Murillo, F., & Martínez, C. (2014). Factores de ineficacia escolar. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(1), 103–118. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55129541007.pdf>
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). Educational administration: Theory, research, and practice. In *Journal of Educational Administration* (9th ed., Vol. 46, Issue 1). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1108/09578230810849862>
- ICP. (2018). *Índice básico de las ciudades prósperas. San Pedro Garza García, Nuevo León, México*. [http://70.35.196.242/onuhabitatmexico/cpi/2018/19019\\_San\\_Pedro\\_Garza\\_Garcia.pdf](http://70.35.196.242/onuhabitatmexico/cpi/2018/19019_San_Pedro_Garza_Garcia.pdf)
- INEE. (2014). *El derecho a una educación de calidad. Informe 2014* (Vol. 0). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1D239-1.pdf>
- Loera, A., & Hernández, R. García, E. (2005). *Buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas PEC*. Heurística Educativa. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4313.8648>
- Murillo, F. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 319–360.
- Murillo, F. (2006). *Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica. 15 buenas prácticas*. Convenio Andrés Bello. [https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos Estudios e Investigaciones/Attachments/21/14. Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica.pdf](https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20Estudios%20e%20Investigaciones/Attachments/21/14_Estudios_sobre_eficacia_escolar_en_Iberoamerica.pdf)
- Murillo, F. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Convenio Andrés Bello. <http://www.rinace.net/javier.murillo/documentos/IIIEE.pdf>
- Murillo, F. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 6(1), 4–28. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5451/5890>
- Murillo, F., & Krichesky, G. (2015). Mejora de la escuela: medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista*

- Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 13(1), 69–102. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2800/3015>
- Murillo, F., Martínez, C., & Hernández, R. (2011). Decálogo para una enseñanza eficaz. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 9(1), 6–27. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/4715/5149>
- Ortiz, P. (2018, April 3). Las montañas como vecinos. *Hora Cero*. <https://horacerotam.com/regional/las-montanas-vecinos/>
- Penalva, A., Hernández, M., & Guerrero, C. (2013). La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 16(2), 77–91. <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.16.2.180931>
- Pérez, G. (2017). El aprendizaje situado ante una teoría constructivista en la posmodernidad. *Glosa Revista de Divulgación*, 8(5), 1–14. <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.16.2.180931>
- Rodríguez, R. (2016). *El capital social y presupuesto participativo: Caso San Pedro Garza García, Nuevo León*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Sammons, P., & Bakum, L. (2011). Escuelas eficaces, equidad y eficacia docente: Una revisión de la literatura. *Revista de Curriculum y Formación Del Profesorado*, 3(Diciembre). <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41443>
- Sandoval, E. (2008). Estudios sobre pobreza, marginación y desigualdad en Monterrey. *Papeles de Poblacion*, 14(57), 169–191. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41443>
- Torres, D. (2019, May 1). Cerro de la Campana, un barrio con ritmo colombiano. *INFO 7*. <http://www.info7.mx/locales/cerro-de-la-campana-un-barrio-con-ritmo-colombiano/2510220>
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista Docencia*, 21(60), 5–13. <http://www.revistadocencia.cl/new/wp-content/uploads/2016/12/Docencia-n60.-Completo.pdf>
- Valdés, Á., Pavón, M., & Sánchez, P. (2009). Participación de los padres de alumnos de educación primaria en las actividades académicas de sus hijos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(1), 1–17. <http://redie.uabc.mx/vol11no1/contenido-valdes.html>

#### **Agradecimientos / Acknowledgments:**

Expresamos el agradecimiento a los docentes del Departamento de educación de la Licenciatura en Educación y Tecnologías Digitales de la Universidad Autónoma Metropolitana, México.

#### **Conflicto de intereses / Competing interests:**

Los autores declaran que no incurrir en conflictos de intereses.

#### **Rol de los autores / Authors Roles:**

José Duarte: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

Giovanna Valenti: conceptualización, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

Rodrigo Megchún: conceptualización, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura - preparación del borrador original, escritura - revisar & edición.

#### **Fuentes de financiamiento / Funding:**

Los autores declaran que no recibieron un fondo específico para esta investigación.

#### **Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.