

## **Prácticas directivas en redistribución de recursos para la justicia social en telebachilleratos comunitarios**

*Management practices in redistribution of resources for social justice in community telebachilleratos*

Luis Enrique de Rueda Alonso<sup>1</sup>, Rubí Surema Peniche Cetzal<sup>2</sup> y Cristóbal Crescencio Ramón Mac<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Aguascalientes, México (luis-enrique1958@hotmail.com), <sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California, México (rubi.peniche@uabc.edu.mx) y <sup>3</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, México (cristobal.ramon@edu.uaa.mx)

Cómo citar este artículo:

de Rueda-Alonso, L.E, Peniche-Cetzal, R.S. y Ramón-Mac, C.C. (2023). Prácticas directivas en redistribución de recursos para la justicia social en telebachilleratos comunitarios. *Educación y ciencia*, 12(60), 19-34.

Recibido: 22 de noviembre de 2023 | Aceptado: 4 de diciembre de 2023 | Publicado: 31 de diciembre de 2023

### **Resumen**

Los telebachilleratos comunitarios enfrentan serias problemáticas relacionadas con la insuficiencia de recursos para la educación, lo cual afecta las condiciones de bienestar y los procesos de aprendizaje de los alumnos. Por ello, haciendo uso de entrevistas y grupos focales desde un enfoque cualitativo, se desarrolló el presente estudio de caso, cuyo objetivo residió en analizar, desde la perspectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa, las prácticas de redistribución de recursos desarrolladas por responsables escolares de dos telebachilleratos comunitarios en condiciones de marginación en Aguascalientes, encaminadas a la procuración de la justicia social. El análisis de datos evidenció un claro compromiso de los responsables escolares con respecto a la implementación de prácticas directivas para la búsqueda de condiciones de justicia social e igualdad educativa.

**Palabras clave:** justicia social; dirección escolar; igualdad educativa; bachillerato

### **Abstract**

Community Telebachilleratos face serious problems related to the insufficiency of resources for education, which affects the welfare conditions and learning processes of students. For this reason, by using interviews and focal groups in a qualitative approach, this case study was developed with the objective of analyzing, from the perspective of the different school community members, the resource redistribution practices for social justice carried out by community telebachillerato principals in Aguascalientes. The data analysis showed a clear commitment from school principals in terms of the implementation of school management practices to seek conditions of social justice and educational equality.

**Keywords:** social justice; school management; educational equality; upper secondary education

## INTRODUCCIÓN

El Telebachillerato Comunitario (TBC) tiene como finalidad ofrecer el servicio de educación media superior a estudiantes en zonas rurales o marginadas. Sin embargo, desde su creación, este tipo de servicio educativo ha enfrentado problemáticas que dificultan el ofrecer una educación de calidad, siendo los principales obstáculos aquellos relacionados con la grave insuficiencia de recursos para los procesos educativos.

Estas condiciones de marginación en los planteles de TBC representan una evidente brecha de desigualdad en comparación con los demás tipos de servicios educativos (TSE), y de cierta manera podrían representar una razón sustancial por la cual los resultados académicos de sus estudiantes tienden a ser deficientes, pues el TBC presenta las cifras más bajas del tipo educativo medio superior a nivel nacional en las áreas de lenguaje y comunicación, y matemáticas de acuerdo con la prueba PLANEA 2017 (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE], 2017). Dadas estas consecuencias educativas derivadas de las desigualdades presentes en el sistema educativo y, especialmente, en los telebachilleratos comunitarios, resulta apremiante realizar mayor investigación en torno a estas dificultades relacionadas con la insuficiencia de recursos para la educación.

### Desigualdades educativas en México y en el Bachillerato

México es un país con evidentes inequidades en los diferentes ámbitos de la sociedad. Villa (2017), señala que en este país, las desigualdades sociales se profundizan en los sistemas educativos debido a que las escuelas sufren de una segmentación por origen social, y por ende, los grupos de estudiantes más vulnerables se ven obligados a estudiar en condiciones más precarias, con docentes menos preparados y con equipamiento, materiales e infraestructura insuficientes.

Asimismo, dentro de los tipos de educación obligatoria en México hay algunos que presentan mayores problemas que otros en cuanto a funcionamiento y resultados. Un ejemplo de esto se puede observar en las cifras de cobertura y eficiencia terminal, ya que, a pesar de que varios niveles educativos se encuentran lejos de indicadores deseables, se puede decir que el bachillerato es el peor situado, como lo demuestran los indicadores nacionales incluidos en la tabla 1.

**Tabla 1.** Cifras correspondientes a las tasas de cobertura y eficiencia terminal en México, ciclo escolar 2021-2022

Nivel educativo	Cobertura	Eficiencia terminal
Preescolar	63.7%	Sin datos
Primaria	101.7%	97%
Secundaria	94.7%	92.9%
Media superior (Bachillerato)	72.9%	70.2%

Notas: Elaboración propia a partir de *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2021-2022* (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2022a).

Como se puede observar en la tabla 1, el bachillerato cuenta con los niveles más bajos de cobertura -después del tipo preescolar- y de eficiencia terminal. Estos datos resultan inquietantes, pues se debe considerar que los niveles de cobertura en el bachillerato, dado el carácter obligatorio decretado para él en 2012 (Diario Oficial de la Federación, 2012), deberían ser similares a los de primaria y secundaria, con el objetivo de absorber a los egresados de este último. Desafortunadamente, ampliar la cobertura de un nivel educativo no es un proceso sencillo, ni mucho menos rápido, pues ello supone un esfuerzo prolijo para llegar cada vez más a los jóvenes que viven en condiciones más precarias y en localidades más alejadas, que son los contextos donde más se adolece respecto de los indicadores presentados.

## Desafíos presentes en el Telebachillerato Comunitario

Con el objetivo de aumentar la cobertura de la educación media superior a lo largo del país, durante el ciclo escolar 2013-2014 se puso en marcha el proyecto Telebachillerato Comunitario, el cual brindaría la oportunidad a jóvenes de comunidades rurales y con menos de 2500 habitantes, al igual que de zonas marginadas que no contaban con un bachillerato en 5 kilómetros a la redonda, de tener un lugar para cursar el bachillerato (Ramírez y Torres, 2015). Sin embargo, a pesar de que este tipo de oferta educativa respondía al cumplimiento del objetivo de ampliar la cobertura, parecía no prestar especial atención al logro de la calidad académica (COLMEX, 2018).

Dentro la modalidad educativa de bachillerato a nivel nacional, el TBC se encuentra en una posición crítica en lo que refiere a infraestructura física educativa, pues 85% de los planteles no cuentan con biblioteca ni aula de cómputo, a 8% le falta algún salón, y 99% carece de laboratorio de ciencias (INEE, 2019). Estas graves deficiencias en cuestiones educativas básicas de equipamiento e instalaciones representarían graves obstáculos en la búsqueda de un servicio educativo de calidad, repercutiendo en los niveles de logro académico alcanzados por los estudiantes de TBC.

Al analizar los resultados de las pruebas PLANEA, cuyo propósito es conocer la medida del logro educativo y dominio de aprendizajes esenciales en estudiantes de bachillerato, se evidencia que los TBC se encuentran en condiciones de vulnerabilidad con respecto a los demás TSE (INEE, 2017). En el contexto específico de Aguascalientes, la mayoría de los estudiantes de los TBC evaluados en el estado durante los años 2015 a 2017 con esta prueba presentan niveles de conocimiento elementales o insuficientes, tanto en matemáticas (M) como en lenguaje y comunicación (L y C), como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Niveles de logro obtenidos por los estudiantes de los TBC evaluados en la prueba PLANEA 2017, 2016 y 2015 en Aguascalientes

Nivel de logro	2017		2016		2015	
	L y C	M	L y C	M	L y C	M
IV: Sobresaliente	4.22%	1.35%	1.10%	0%	5.50%	11.10%
III: Satisfactorio	19.77%	5.62%	14.40%	4.01%	21.25%	5.55%
II: Elemental	28.94%	17.46%	13.70%	28.57%	19.85%	25.6%
I: Insuficiente	47.07%	75.56%	70.80%	67.41%	53.4%	57.7%

Nota: Elaboración propia a partir de *Base de datos de escuelas – Planea Media Superior* (SEP, 2017) y *Planea Media Superior – Resultados anteriores* (SEP, 2022b).

Los altos porcentajes de logro académico *insuficiente* evidenciados en la tabla 2 muestran que el TBC tiene graves problemas, pues si bien representa una opción para que estudiantes socialmente marginados cursen el bachillerato, los resultados académicos evidencian que la calidad de esta opción educativa es aún muy pobre. Por ello, resulta necesario explorar las maneras en las que los diversos miembros de la comunidad educativa, guiados por el liderazgo del responsable escolar, intervienen para solucionar dichos obstáculos, fomentando la mejora en el desempeño académico de los estudiantes, así como en las condiciones de igualdad y justicia en sus instituciones.

### La labor del director escolar para la mejora de las condiciones educativas

En el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior (SEP, 2020), se plantea que una de las grandes responsabilidades del director de las instituciones educativas es administrar los recursos humanos, financieros y materiales de estas de manera eficiente y transparente, favoreciendo la generación de un entorno propicio para el aprendizaje de todos los estudiantes. En el contexto de los TBC, las prácticas de distribución de recursos son un tanto complejas, pues en estas escuelas existe un gran problema por la carencia de medios económicos y materiales, los cuales son generalmente obtenidos por medio de cooperaciones, donaciones o cuotas de padres y madres de familia (Guzmán, 2018).

Es importante también mencionar el papel del director de una escuela para el efectivo desempeño de los miembros de la comunidad educativa, pues, como menciona Santos (2019), es una habilidad esperada en los directores el sacar lo mejor que hay dentro de cada una de las personas con las que trabajan en la comunidad escolar. En este contexto, una correcta guía de la comunidad educativa puede resultar en mejoras a las condiciones de bienestar y justicia social en los centros educativos pues, como lo mencionan Murillo y Hernández (2014), el fomento a este tipo de justicia en las escuelas no solo depende del líder escolar, pues una escuela será justa en la medida que tenga una participación compartida por los diferentes miembros de la comunidad escolar para luchar en contra de las desigualdades. Así pues, cuando el director tiene un desempeño correcto, se ve reflejado en los demás actores como son los docentes y administrativos, padres de familia, y los propios estudiantes, resultando

en mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el funcionamiento escolar en general.

Es por este conjunto de situaciones y necesidades que se desarrolla la presente investigación, cuyo objetivo reside en analizar, desde la perspectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa, las prácticas de redistribución de recursos desarrolladas por responsables escolares de dos telebachilleratos comunitarios de Aguascalientes, encaminadas a la procuración de la justicia social.

## MARCO REFERENCIAL

El asentamiento de las desigualdades educativas en los tipos educativos medio superior y superior, tal como se evidenció en el planteamiento del problema, implica que el fenómeno de la injusticia social en la educación se ha desplazado especialmente hacia estos tipos educativos, es decir, hacia el bachillerato -y posteriormente a la licenciatura-, repercutiendo en la estratificación de las clases sociales, pues se restringen las oportunidades de bienestar y movilidad social de las personas en posiciones desfavorecidas (Solís, 2018; López y Rodríguez, 2019).

Debido a estas condiciones de desigualdad en el bachillerato, las posibilidades de una persona para desarrollarse profesionalmente y acceder a mejores condiciones de vida estarían a menudo limitadas por sus condiciones personales y contextuales. Así lo plantea Solís (2018), en un estudio que revela cómo, factores relacionados con la disponibilidad de recursos socioeconómicos y la formación educativa previa de los estudiantes y sus familiares, serían las causas de mayor influencia para el logro de una trayectoria educativa exitosa en el bachillerato. Estas desigualdades derivan de circunstancias que se encuentran fuera del control de los propios jóvenes, y merman sus esfuerzos y talentos.

No obstante, las limitantes educativas no terminan en estos factores, pues, citando nuevamente a Solís (2018), los jóvenes habitantes de entornos con mayor concentración poblacional y mayor desarrollo socioeconómico encuentran mayores ventajas e incentivos para lograr el éxito académico en el bachillerato, por lo que se puede esperar que aquellos jóvenes habitantes de zonas con menor concentración poblacional, como lo son las rurales, se encuentren en una posición de desventaja. Es por esto que resulta esencial explorar las diferentes estrategias o herramientas existentes para luchar contra las desigualdades educativas; tal es el caso de las estrategias encaminadas a la búsqueda de la justicia social.

Bajo esta tesitura, es imprescindible contar con una conceptualización del término de justicia social que permita identificar sus implicaciones en el ámbito educativo. De acuerdo con Machuca et al. (2020) en la educación, la justicia social se entiende como una escuela con conciencia, en la que la cultura escolar priorice la equidad en conjunto con toda la comunidad educativa, en donde se valore la diversidad y se respete la diferencia, en donde la discriminación y la exclusión no tengan lugar, en pocas palabras, donde se luche por una sociedad más equitativa.

En contextos de estudio donde la principal problemática es la insuficiencia o inexistencia de recursos -como el abordado en el presente estudio-, resulta crucial prestar

especial atención a una dimensión de la justicia social denominada redistribución, la cual esencialmente implica dar más a quien más lo merece por sus condiciones o situación particular, logrando así, mediante un proceso desigual, un objetivo igualitarista (Murillo y Hernández, 2014). En torno a ello, Belavi y Murillo (2020) señalan que para que exista la justicia, se debe asegurar una distribución de recursos equitativa que permita que todas las personas lleven una vida digna, pues la igualdad de oportunidades es una falacia si no existe una distribución justa de bienes, derechos o capacidades que permitan aprovechar dichas oportunidades, lo cual, en el ámbito educativo, implicaría que no todos los estudiantes estén en la misma situación de aprovechar los beneficios de la educación.

De manera complementaria, Villavicencio (2018) señala que es un error suponer que el principio de igualdad se vincula exclusivamente con una redistribución de recursos económicos, pues para lograr esta igualdad lo que habrá que distribuir no siempre serán recursos monetarios sino también, en muchos casos, recursos simbólicos. En este eje, Veleda et al. (2011) afirman que, mientras la distribución de la riqueza implica una transferencia de beneficios, la redistribución simbólica supone que todos los estudiantes se ubiquen en una posición de igualdad, con un denominador común a conseguir, y asegurando la adquisición de saberes fundamentales para las alumnas y alumnos más desfavorecidos.

Los estudios que se han realizado en relación con la distribución de recursos en TBC son insuficientes para documentar la problemática en esta materia, y, desde el enfoque de la justicia social, son nulos. En este sentido, el estudio más completo es el de Aguilar et al. (2015), quienes, a pesar de no haber abordado su investigación desde un enfoque de justicia social, lograron evidenciar algunas prácticas efectivas en redistribución de recursos que contribuyen a generar este tipo de justicia.

Así, tras estudiar la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en un TBC del estado de Querétaro, encontraron que el responsable escolar del plantel se vio obligado a realizar modificaciones al programa piloto del plantel, pues de lo contrario el número de estudiantes inscritos se hubiera visto reducido por motivo del retraso en el envío de materiales didácticos y equipamiento por parte de las autoridades educativas. El responsable escolar propició espacios para integrar a todos los actores educativos en la construcción de un proyecto académico colectivo, cuyo propósito fue la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para contribuir con el equipamiento del plantel, y, por ende, elevar la calidad educativa (Aguilar et al., 2015). Así, mediante dicha distribución y gestión de recursos humanos, fue posible llevar a cabo acciones que, a final de cuentas, implicaron la adquisición de recursos adicionales para mejorar los servicios educativos ofrecidos por este telebachillerato en particular.

## MÉTODO

Con base en el objetivo principal del estudio, el cual reside en analizar las prácticas en redistribución de recursos de directores en telebachilleratos y su relación con la justicia social, se decidió atender el estudio desde un acercamiento cualitativo. Esto debido a que, por la temática abordada, era necesario que el investigador estableciera una relación cercana con los diferentes miembros de la comunidad educativa, para así obtener información puntual

relacionada con las opiniones, percepciones y experiencias de dichos sujetos sobre ciertos temas en concreto, con el fin de comprender la complejidad de estos.

En términos más específicos, la investigación se desarrolló conforme a un diseño de estudio de caso, debido a la necesidad de explorar el fenómeno de la justicia social en escuelas y contextos muy específicos, pues, como menciona Stake (2007), el estudio de caso es perentorio cuando se tiene un interés singular en algún contexto o caso muy particular que merece un estudio propio. Asimismo, también es importante señalar que en este tipo de estudios el papel del investigador tiende a ser el de un intérprete, quien tras obtener la información reconoce y conforma nuevos significados, busca relaciones entre lo percibido y lo ya conocido, y descubre la forma de hacerlo comprensible para los demás (Stake, 2007).

### La selección del caso de estudio

El estudio se llevó a cabo en dos centros escolares de tipo telebachillerato comunitario en Aguascalientes, México. Estos planteles fueron seleccionados a partir de los resultados de la prueba estandarizada de conocimientos del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) 2017, la cual proporciona los niveles de aprovechamiento escolar de todas las instituciones de bachillerato en el estado, además de otros datos importantes como el grado de marginación de la comunidad en donde se encuentra ubicado cada plantel (con base en datos del Consejo Nacional de Población). En este marco, se exploraron dos planteles ubicados en comunidades cuyo grado de marginación corresponde al nivel más alto de la escala, y cuyos resultados académicos en la prueba fueron los más bajos en comparación con el resto de TBC y el resto de los planteles de bachillerato en el estado, ello con el propósito de explorar el fenómeno de la justicia social en un contexto sumamente desafiante en términos educativos y socioeconómicos.

### La selección de participantes

Los procesos de recolección de información se llevaron a cabo con diferentes miembros de la comunidad educativa en cada centro de TBC. En cuanto al personal de las escuelas, y al tratarse de centros educativos pequeños, se decidió seleccionar a la totalidad de docentes como participantes (tres docentes en total, uno de los cuales ejerce funciones de director o responsable escolar); asimismo, se seleccionó también un grupo de estudiantes y uno de padres y madres de familia en cada plantel. Para la conformación de estos dos últimos grupos se integraron dos o tres informantes de cada grado escolar, es decir, se buscó reunir a dos integrantes de primer grado, dos de segundo grado y dos de tercer grado (seis alumnos/alumnas y padres/madres por grupo), a quienes se les hizo una solicitud directa para formar parte del estudio y quienes enunciaron su aceptación expresa. Cabe también mencionar que todos los nombres de participantes expuestos en el presente documento son en realidad seudónimos, en respeto a la confidencialidad y anonimato de los participantes.

La tabla 3 muestra por cada caso, la cantidad de informantes que participaron en los procesos de obtención de información.

**Tabla 3.** *Informantes entrevistados por tipo y género*

Tipo de informante	Mujeres		Hombres		Total
	Plantel A	Plantel B	Plantel A	Plantel B	
Alumnas(os)	4	3	1	3	11
Madres/padres de familia	6	6			12
Docentes	2	2			4
Responsable escolar	1	1			2
Tota	13	12	1	3	29

### Instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de la información fue la entrevista semiestructurada, tanto en formato individual como para grupo focal. Se elaboró una guía de entrevista para llevar a cabo estos encuentros, con el propósito de realizarlos con orden y en forma organizada. Para el proceso de construcción de la guía se decidió seguir la estrategia propuesta por Rodríguez-Gómez (2016). Como parte de este procedimiento, se comenzó por identificar tópicos o temáticas a abordar mediante el instrumento. Así, en atención a los objetivos de investigación, y tras la revisión de literatura y análisis de estudios similares, se decidió que las categorías serían las siguientes:

- Igualdad de oportunidades educativas: Este tipo de igualdad tiene que ver con la distribución de la educación, y como esta debe hacerse disponible para los individuos de cualquier estrato social (Ojulari, 2011).

- Suficiencia de recursos en el plantel: Congruencia que existe entre las necesidades educativas de una escuela y la cantidad de recursos económicos, materiales, pedagógicos y humanos para satisfacer dichas necesidades (definición propia con base en Coiffier, 2013; INEE, 2019).

- Justicia redistributiva: Esta justicia tiene que ver con el acceso a los recursos y los principios a través de los cuales los bienes son distribuidos en una sociedad (Bosu et al, 2011).

Después de identificar las temáticas a abordar, se llevaron a cabo diversos procesos de elaboración, depuración, revisión y mejora en la redacción y formato de las preguntas. Todo esto con el objetivo de eliminar o modificar aquellas que tuviesen características no deseadas, como ser repetitivas o tendenciosas. Llevados a cabo estos procesos, se elaboró una tabla con categorías y preguntas generales que fungiría como referente fundamental para el diseño de los cuatro instrumentos usados en el estudio -dos guías de entrevista, una para docentes y otra para responsables escolares y dos guías de grupo focal, una para estudiantes y otra para madres y padres de familia-. Estos instrumentos específicos fueron elaborados con el objetivo de indagar en las perspectivas personales de los diferentes actores escolares.

También es importante mencionar que, además de los procesos de mejora mencionados, y una vez elaboradas las versiones preliminares de los cuatro instrumentos, se recurrió al



juicio de expertos y la aplicación de pruebas piloto con el fin de validar la confiabilidad de los instrumentos y sus contenidos para así obtener información más completa, directa y pertinente.

## Recolección, procesamiento y análisis de los datos

Las entrevistas y grupos focales fueron llevadas a cabo durante las cinco visitas realizadas a ambos planteles. La información fue transcrita a un formato de texto y, posteriormente, se procesó dicha información con apoyo del software ATLAS.TI a fin de identificar fragmentos de texto relevantes para el fenómeno estudiado, transformándolos así en códigos. Estos códigos se clasificaron, a su vez, dentro de las tres dimensiones estudiadas en la presente investigación: suficiencia de recursos, justicia redistributiva, e igualdad de oportunidades educativas. Posteriormente, se elaboraron esquemas o vistas de red para facilitar el proceso de análisis interpretativo.

Adicionalmente, en consecución de la validez de la información obtenida, se empleó la técnica de triangulación metodológica o triangulación entre métodos (Flick, 2007), analizando separadamente la información obtenida a través de las diferentes técnicas de investigación para posteriormente compararlas y evaluar así la validez de los hallazgos, buscando potencializar los alcances epistemológicos del estudio.

## RESULTADOS

Desde la perspectiva y narrativa de los diferentes miembros de la comunidad escolar, se recuperó una serie de hallazgos con relación al fenómeno de estudio, es decir, las prácticas directivas para la justicia social. Dichos hallazgos se ordenan dentro de las siguientes tres dimensiones: a) suficiencia de recursos, b) justicia redistributiva y c) igualdad de oportunidades educativas.

En los siguientes apartados, se desarrolla de manera más descriptiva cada una de estas dimensiones generales, incorporando parte de las narrativas compartidas por los diferentes miembros de la comunidad educativa en los dos planteles estudiados.

### Prácticas directivas en torno a la suficiencia y gestión de recursos para la educación

En cuanto a la suficiencia de recursos, así como las labores directivas para la gestión de recursos adicionales para la educación, se encontraron una serie de prácticas, resumidas en la tabla 4.

**Tabla 4.** *Prácticas directivas ante la suficiencia y gestión de recursos identificadas en los planteles A y B*

Dimensión general	Subdimensión(es) específicas	Prácticas identificadas en plantel A	Prácticas identificadas en plantel B
Suficiencia de recursos	Gestión de recursos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar gestiones con instituciones y organismos externos.</li> <li>Realizar gestiones con actores políticos</li> <li>Realizar gestiones con los gobiernos municipal y estatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar gestiones con instituciones y organismos externos.</li> <li>Gestionar servicio de internet</li> <li>Realizar gestiones de cursos culturales, artísticos y profesionalizantes</li> <li>Realizar gestiones con el gobierno municipal</li> </ul>

Al abordar asuntos relacionados con a la suficiencia de los recursos para la educación y las prácticas en la redistribución de estos, los diferentes miembros de la comunidad escolar expresaron que, como se había anticipado por las características de precariedad en los TBC, los recursos a distribuir en los planteles son limitados e insuficientes para cubrir las necesidades educativas y necesidades básicas de la comunidad escolar, pues, en sus palabras:

*Necesitamos que en el plantel haya más entrada de dinero, nos hacen falta más recursos (Jimena, alumna, plantel A).*

Debido a esta insuficiencia de recursos, las responsables escolares necesitan implementar estrategias para la gestión de recursos adicionales y, de esta manera, tener algo que distribuir con el objetivo de satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes y demás actores educativos en sus planteles. Un ejemplo fue la gestión de mobiliario educativo, realizada por la responsable del plantel A, ante la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA):

*Las bancas que teníamos estaban muy deterioradas. Las paletas estaban rotas, el asiento también, eran de fierro, muy antiguas y pesadas [...] ahí fue cuando se solicitó la donación de bancas a la Universidad Autónoma (Maestra Martina, plantel A).*

Es esta la manera en la que las responsables escolares pausan momentáneamente sus roles laborales y personales para convertirse en negociadoras o conciliadoras, que salen de sus instituciones para tocar puertas en diversas instancias, asociaciones, o gobiernos en busca de oportunidades para la mejora de sus escuelas y de la calidad educativa ofrecida en ellas.

## El compromiso por la justicia redistributiva y la gestión de recursos en contextos complicados

En cuanto a la justicia redistributiva, analizada en este estudio a través de las labores directivas de planificación, distribución equitativa y rendición de cuentas, se encontraron las siguientes prácticas directivas integradas en la tabla 5.

**Tabla 5.** *Prácticas directivas en justicia redistributiva identificadas en los planteles A y B*

Dimensión general	Subdimensión(es) específicas	Prácticas identificadas en plantel A	Prácticas identificadas en plantel B
Justicia Redistributiva	Distribución con base en prioridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar la adquisición de material didáctico y equipamiento a las aulas</li> <li>• Priorizar mejoras en las instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar el aprendizaje de los alumnos como objetivo de cualquier gasto</li> <li>• Priorizar la adquisición de materiales de limpieza e higiene básica</li> <li>• Optimizar el uso de los recursos disponibles</li> </ul>
	Elaboración de planes de adquisición y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan de mejora continua</li> <li>• Elaborar cronograma de trabajo/ actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan de mejora continua</li> <li>• Elaborar plan de ingresos y egresos</li> </ul>
	Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar aprobación de madres y padres de familia sobre gastos</li> <li>• Organizar reuniones con comité de madres y padres de familia</li> <li>• Demostrar justificación de gastos ante docentes y madres/padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar aprobación de madres y padres de familia sobre gastos</li> <li>• Organizar reuniones con comité de madres y padres de familia</li> <li>• Demostrar justificación de gastos ante docentes y madres/padres de familia</li> </ul>

Existen ocasiones en las que, aun haciendo gestiones para obtener financiamiento o materiales adicionales, se cuenta con una limitada cantidad de recursos a distribuir. Es en este tipo de situaciones que los directores se ven en la necesidad de guiar sus distribuciones con base en prioridades, es decir, descartar aquellos gastos innecesarios, o de menor importancia, y canalizar los recursos a los fines más apremiantes o urgentes. Las responsables de los planteles estudiados coinciden en la idea de que el aprendizaje de los alumnos debe ser prioritario cuando se va a tomar alguna decisión en torno a la distribución o gestión de los recursos en sus instituciones, es decir, velan de manera primordial por cuestiones relacionadas con la educación de los jóvenes y su bienestar en la institución:

*Se le da preferencia a todo lo que tenga que ver con la educación de los muchachos, especialmente a las cuestiones más prioritarias (responsable escolar, plantel A).*

*La distribución de los recursos se hace en base a las necesidades de la escuela, es decir ¿en realidad, que hace falta? ¿Cuáles gastos pueden esperar y cuales son necesarios de manera urgente? En base a eso es que hacemos los repartos (responsable escolar, plantel B).*

Además, como lo expresaron algunas madres de familia, en ocasiones, cuando la insuficiencia de los recursos es extrema, llegan a destinar recursos económicos de su propio bolsillo para satisfacer algunas de las necesidades educativas de sus planteles:

*Aquí en el plantel la directora acaba de poner internet... no sé cómo le haría la pobre, de verdad. De hecho, para muchas cosas le ha tocado poner de su bolsa (Sandra, madre de familia, plantel B).*

*Sí... pobrecita, ella no tiene ni por qué [...] a veces por causa de los padres irresponsables que no dan las cuotas, a ella le ha tocado poner (Amelia, madre de familia, plantel B).*

Este tipo de situaciones evidencian el gran interés y compromiso de las responsables escolares por la formación y bienestar de los estudiantes, incluso al nivel de dar prioridad a necesidades de sus instituciones antes que sus necesidades propias.

## La constante búsqueda por la igualdad en oportunidades educativas

En términos de la búsqueda de igualdad en oportunidades educativas, se encontraron también una serie de prácticas directivas en ambos planteles, integradas de manera general en la tabla 6.

**Tabla 6.** *Prácticas directivas para igualdad de oportunidades educativas identificadas en los planteles A y B*

Dimensión general	Subdimensión(es) específicas	Prácticas identificadas en plantel A	Prácticas identificadas en plantel B
Igualdad de oportunidades educativas	Apoyo a estudiantes vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar flexibilidad con prórrogas de pago de cuotas</li> <li>• Tener permisividad en términos del tiempo de adquisición de uniforme y útiles escolares</li> <li>• Establecer acuerdos con el profesorado para solicitar materiales económicos y de fácil adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar flexibilidad con prórrogas de pago de cuotas</li> <li>• Buscar atención psicológica para estudiantes</li> <li>• Facilitar apoyo de transporte a estudiantes de otras comunidades</li> <li>• Organizar al profesorado para apoyar a estudiantes ante necesidades emocionales y básicas</li> </ul>
	Buena relación y trato responsable-docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar accesibilidad y apoyo en permisos y necesidades de los docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar accesibilidad y apoyo en permisos y necesidades de los docentes</li> </ul>

A través de las narrativas de los informantes se pudo comprender que en aquellas situaciones en que las responsables escolares detectan que algún estudiante enfrenta problemas que pudieran afectar sus procesos de aprendizaje o condiciones de bienestar en la institución, hacen algo al respecto. Un ejemplo de esto es la flexibilidad de las responsables con respecto al tema de los gastos individuales, pues toman en consideración las posibilidades económicas de los estudiantes:

*Es muy común que algunos compañeros no tengan dinero para pagar la cuota semestral, o su uniforme... (Sofía, alumna, plantel B).*

*Si, muchas veces batallan porque no llega la beca, y no pueden para pagar [...] pero es muy flexible la directora, demasiado... hay muchachos que, desde ciclos o años pasados no han pagado, son muy empáticas las maestras (Mariana, alumna, plantel B).*

Asimismo, es importante mencionar que la igualdad en oportunidades debe ser un derecho para todos los miembros de la comunidad educativa. Tal es el caso de las docentes, quienes recordaron algunas situaciones en las que, debido a alguna situación de vulnerabilidad o necesidad especial, se vieron beneficiadas por un trato equitativo, es decir, flexibilidad por parte de la responsable escolar:

*Me fui de licencia médica en mayo, por embarazo, y regresé apenas en agosto. La experiencia, pues yo creo que fue bastante buena, considero que la responsable escolar siempre nos ha apoyado bastante (Maestra Maribel, plantel B).*

Son este tipo de acciones, o de tratos desiguales, los cuales, paradójicamente, han logrado mejorar las condiciones de bienestar e igualdad de oportunidades para los miembros de las comunidades escolares estudiadas, pues mediante esta compensación o trato prioritario a personas necesitadas, se busca garantizar condiciones justas, en donde todos cuenten con las mismas oportunidades para aprovechar su entorno educativo e, idealmente, nadie se sienta excluido o vulnerable.

## CONCLUSIONES

A través del presente estudio se pudieron identificar diversas prácticas directivas en la redistribución de recursos para la justicia social, las cuales, para este estudio en particular, se entienden como todas aquellas acciones que el o la directora o responsable escolar lleva a cabo con la finalidad de garantizar que en sus escuelas se ofrezca un servicio de educación equitativo, buscando erradicar cualquier tipo de brechas en acceso, permanencia o aprovechamiento a la educación (definición propia con base en Murillo y Hernández, 2014; Stuardo, 2017; Rodríguez et al., 2020).

Villa (2017) sugiere que aquellos estudiantes menos favorecidos, pertenecientes a estratos sociales en condiciones de pobreza, como lo es el caso de las comunidades consideradas para este estudio, se ven obligados a estudiar en condiciones precarias, con infraestructura, materiales y equipamiento insuficientes, al igual que con docentes menos preparados. Tras concluir con los procesos de recolección y análisis de la información

provista por los diferentes miembros de las comunidades educativas estudiadas, se puede concluir que la idea de Villa no representa por completo a la realidad identificada, pues si bien se corroboró la evidente insuficiencia de recursos para la educación, también se pudo vislumbrar que, por lo menos en los casos considerados para el presente estudio, las docentes y responsables escolares son personas que no solo están altamente preparadas y calificadas para su labor, sino que también demostraron un gran compromiso con sus alumnos y comunidades educativas, así como un ímpetu por ofrecer una educación de calidad y por mejorar las condiciones de sus centros educativos.

De esta manera, a través de su liderazgo, las responsables escolares de este estudio demostraron cómo, incluso en condiciones de gran adversidad, se pueden llevar a cabo acciones de lucha en búsqueda de condiciones para la justicia social y la erradicación de desigualdades educativas, confirmando además que, como mencionan Jara et al. (2023), el liderazgo educativo juega un rol clave no solo en la formación académica de los estudiantes, sino también para favorecer aspectos humanos de los procesos educativos, como es el desarrollo de una identidad y sentido de pertenencia y de comunidad en los diferentes actores educativos.

En cuanto a la prospectiva del estudio, sería aconsejable continuar realizando investigaciones en torno al fenómeno de la justicia social en el contexto de los TBC, y así robustecer dicho estado del conocimiento.

## REFERENCIAS

- Aguilar-Rangel, I., Gamboa-Ruiz, E. J. G. & Farías-Martínez, G. M. (2015). Influencia de las prácticas de gestión administrativa en la implementación del Telebachillerato Comunitario del Estado de Querétaro. *Revista de Investigación Educativa del Tecnológico de Monterrey*, 5(10), 57-62.
- Belavi, G. & Murillo-Torrecilla, F. J. (2020). Democracia y justicia social en las escuelas: Dimensiones para pensar y mejorar la práctica educativa. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 18(3), 5-28. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.3.001>
- Bosu, R., Dare, A., Dachi, H. & Fertig, M. (2011). School leadership and social justice: Evidence from Ghana and Tanzania. *International Journal of Educational Development*, 31(1), 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.05.008>
- Coiffier-López, F. Y. (2013). *La profesionalización de la planta docente en el bachillerato: un estudio de sus características socioeconómicas, condiciones laborales y formación docente*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/954>
- COLMEX. (2018). *Desigualdades en México: Informe 2018*. El Colegio de México. <https://desigualdades.colmex.mx/informe-desigualdades-2018.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (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.

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5233070&fecha=09/02/2012](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5233070&fecha=09/02/2012)

- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Guzmán-Gómez, C. (2018). *Avances y dificultades en la implementación del Marco Curricular Común. Telebachillerato estatal, Educación Media Superior a Distancia y Telebachillerato Comunitario*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1C234.pdf>
- INEE. (2017). PLANEA: Resultados nacionales 2017 Educación Media Superior. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. <http://planea.sep.gob.mx/content/general/docs/2017/ResultadosNacionalesPlaneaMS2017>
- INEE. (2019). *La Educación Obligatoria en México: Informe 2019*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/04/P1I245.pdf>
- Jara-Ibarra, C., Sánchez Bachmann, M. & Cox, C. (2023). Liderazgo educativo y educación ciudadana: Evidencia del caso chileno. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(3), 5-22. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.3.001>
- López-Ramírez, M. & Rodríguez, S. A. (2019). Desigualdad de oportunidades educativas en México: evidencias en la Educación Media Superior y Superior. *Laboratorio*, 0(29), 60–86. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/laboratorio/article/view/5123/4274>
- Machuca-Flores, S. C., Murakami, E. T., Perales-Ponce, R. C., Torres-Arcadia, C. C., Gueta-Solís, L. M. & Ahumada-Camacho, G. (2020). El papel del liderazgo en las comunidades de aprendizaje: El desarrollo de una lente crítica para la justicia social escolar. En L. Sañudo-Guerra y H. Ademar-Ferreira (Ed.), *Miradas y Voces de la Investigación Educativa* (1 ed., pp. 10-27). Universidad Católica de Córdoba, Argentina.
- Murillo-Torrecilla, F. J. & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3(2), 13–32. <http://hdl.handle.net/10486/666733>
- Ojulari, S. I. (2011). Equal educational opportunity and educational equalization: A myth or reality in Nigerian educational system. *The Nigerian Journal of Research and Production Volume*, 19(1), 1-10.
- Ramírez-Raymundo, R. & Torres-Ramírez, M. C. (2015). Desafíos centrales y avances de la política educativa hacia la educación media superior. En R. Ramírez-Raymundo (Ed.), *Desafíos de la educación media superior*. (pp. 219-235). Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.

- Rodríguez-Gómez, D. (2016). La entrevista. En S. Fàbregues-Feijóo, J. Meneses-Naranjo, D. Rodríguez-Gómez, & P. Marie-Hélène (Ed.), *Técnicas de investigación social y educativa*. (1 ed., pp. 81-134). Barcelona, Editorial OUC.
- Rodríguez-Uribe, C. L., Acosta-Vázquez, A. M. & Torres-Arcadia, C. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 4-26.  
<http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>
- Santos-Guerra, M. Á. (2019). *Las feromonas de la manzana: el valor educativo de la dirección escolar*. Homo Sapiens Ediciones.
- SEP. (2017). *Base de datos de escuelas. Planea Media Superior*. Secretaría de Educación Pública. [http://planea.sep.gob.mx/ms/base\\_de\\_datos\\_2017/](http://planea.sep.gob.mx/ms/base_de_datos_2017/)
- SEP. (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior*. Secretaría de Educación Pública.  
[http://cosdac.sems.gob.mx/sistemacarreraems/wp-content/uploads/2020/02/Marco\\_excelencia\\_perfiles\\_profesionales\\_EMS.pdf](http://cosdac.sems.gob.mx/sistemacarreraems/wp-content/uploads/2020/02/Marco_excelencia_perfiles_profesionales_EMS.pdf)
- SEP. (2022a). *Principales cifras del sistema educativo nacional 2021-2022*. Secretaría de Educación Pública.  
[https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2021\\_2022\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2021_2022_bolsillo.pdf)
- SEP. (2022b). *Planea Media Superior. Resultados anteriores*. Secretaría de Educación Pública. [http://planea.sep.gob.mx/ms/resultados\\_anteriores/](http://planea.sep.gob.mx/ms/resultados_anteriores/)
- Solís, P. (2018). La transición de la secundaria a la educación media superior en México: el difícil camino a la cobertura universal. *Perfiles educativos*, 40(159), 66-89.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stuardo-Concha, M. (2017). *Asesoramiento a centros educativos para la justicia social*. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid.  
<https://repositorio.uam.es/handle/10486/681388>
- Veleda, C., Rivas, A. & Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa.: Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina*. UNICEF Argentina.
- Villa-Lever, L. (2017). *La construcción de oportunidades educativas en contextos de desigualdad*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Villavicencio-Miranda, L. (2018). Justicia social y el principio de igualdad. *Hybris: revista de filosofía*, 9(1), 43-74. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6519920.pdf>