



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 092, AJUSCO

PROGRAMA EDUCATIVO
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO
LÍNEA DE POLÍTICA EDUCATIVA

TÍTULO

**RELACIONES DE PODER ENTRE FIGURAS DIRECTIVAS Y DOCENTES DE
EDUCACIÓN FÍSICA EN DOS TELESECUNDARIAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

OPCIÓN DE TITULACIÓN
TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN DESARROLLO EDUCATIVO

P R E S E N T A:

SÓCRATES JULIAN ABREU OCAMPO

ASESORA: DRA. LAURA MAGAÑA PASTRANA

**ESTA TESIS FUE FINANCIADA CON UNA BECA DEL (SISTEMA NACIONAL DE
POSGRADOS DEL CONAHCYT)**

CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO 2024



Ciudad de México, 09 de agosto, 2024

PROPUESTA DE JURADO

MIGUEL ÁNGEL VÉRTIZ GALVÁN
COORDINADOR DE POSGRADO
PRESENTE

En relación con la aprobación del trabajo de Tesis **“Relaciones de poder entre figuras directivas y docentes de Educación Física en dos telesecundarias en la Ciudad de México”** del (a) **C.Sócrates Julián Abreu Ocampo**, matrícula 220927053 estudiante de la Maestría en Desarrollo Educativo, de la generación 2022-2024 línea Política Educativa y con el fin de continuar con los trámites para la obtención del grado, envío la propuesta del jurado y tres opciones para la presentación del examen correspondiente:

NOMBRE
1. Presidente Dr. Miguel Ángel Vértiz Galván
2. Secretario (a) Dra. Laura Magaña Pastrana (Tutor(a))
3. Vocal Mtra. María De Guadalupe Gómez Malagón
4. Suplente 1 Mtro. Juan Manuel Delgado Reynoso
5. Suplente 2 Dr. Andrés Lozano Medina

CORREO INSTITUCIONAL
mvertiz@upn.mx
lpastrana@upn.mx
ggomez@upn.mx
jmdelga@upn.mx
alozano@upn.mx

Examen de grado				
	Fecha	Hora	Modalidad	Lugar
Opción 1	27/09/2024	13:00 h	Presencial	UPN-Ajusco
Opción 2	30/09/2024	13:00 h	Presencial	UPN-Ajusco
Opción 3	08/10/2024	13:00 h	Presencial	UPN-Ajusco

Sin otro particular.

ATENTAMENTE

DRA. LAURA MAGAÑA PASTRANA
NOMBRE Y FIRMA DEL(A) TUTOR(A)

Resumen

La presente investigación es un estudio de caso que centra su atención en dos telesecundarias en la Ciudad de México, en las cuales se exploran las relaciones de poder entre docentes de educación física y figuras directivas. El objetivo general de este trabajo es contar con elementos que permitan reflexionar la forma en que se ejercen las relaciones de poder entre docentes de educación física y las figuras directivas en el contexto de la reforma educativa 2013. Con los objetivos específicos se busca conocer cómo se integran los docentes de Educación Física a la modalidad telesecundaria; el vínculo entre las políticas que fundamentan, organizan y orientan a las figuras directivas en la institución escolar con el discurso generado por directores y supervisores; por último, comparar el impacto de los dispositivos, entendidos como la red de elementos, técnicas y discursos utilizados por las figuras directivas para evaluar e intervenir en la praxis de los docentes de educación física de las escuelas estudiadas. Para cumplir con los propósitos mencionados se utilizaron los siguientes instrumentos para recolección de datos en las escuelas:

Observación no participante; entrevistas a docentes de educación física, directores y supervisores; cuestionarios; revisión de documentos y registros como libro de visitas, formatos de supervisión u observación entre otros; y relato autobiográfico

El trabajo se estructura en seis apartados: primero introducción, en el cual desarrollo un somero acercamiento al objeto de estudio; presento la justificación de la investigación, el planteamiento del problema y la perspectiva teórico-metodológica utilizada. El segundo apartado: marco teórico establece las nociones teórico-conceptuales referente en fases posteriores de la indagación; se exploraron conceptos como: poder, burocracia, autoridad, liderazgo, autoritarismo, entre otros. En el tercer apartado: marco contextual, sitúa al lector en el contexto en que se ubica el estudio de caso, parte de la realidad global en el tiempo y espacio de los hechos, una mirada al contexto nacional, la coyuntura política, la reforma educativa 2013 y las características específicas de las unidades de análisis. El siguiente apartado, el marco metodológico, corresponde al sustento metodológico que guía la investigación: metodología, diseño de investigación, enfoque epistemológico, enfoque teórico, enfoque ontológico, enfoque metodológico, estudio de caso, selección de las unidades de análisis, unidades de análisis, y secuencia de diseño; así como los resultados de las pruebas de validación a los instrumentos de investigación. En el cuarto apartado presento los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación; inicio dando cuenta de los registros de diario de campo y observaciones; continúo con los resultados de la revisión documental; los cuestionarios y al final del apartado los resultados de las entrevistas. El último capítulo se destinó a la interpretación de los resultados de la investigación, apuntes finales y propuestas de mejora derivado del trabajo de investigación.

Palabras clave: Relaciones de poder, Educación Física, Dirección Escolar, Supervisión Escolar, Autoridad, Autoritarismo, Telesecundaria.

Agradecimientos

Gracias a la vida que me ha dado tanto
 Me ha dado la risa y me ha dado el llanto
 Así yo distingo dicha de quebranto
 Los dos materiales que forman mi canto
 Y el canto de ustedes que es mi propio canto
Violeta Parra

Cada día es una oportunidad para agradecer a quien nos acompaña en la vida a quien con sus acciones y palabras nos impulsan a ser mejores, a avanzar, a redoblar esfuerzos, a dedicar energía, a tener confianza y valorar lo realizado, a todas esas personas mi gratitud eterna.

De entre todas las personas agradezco a Rosario mi mamá y Sócrates mi papá, sin ellos no existiría, sin sus enseñanzas y amor no sería quien soy.

A mis hermanas, Abril y Josefa, gracias por ser mi lugar seguro y mis *haters*. no todos tienen la fortuna de tener dos hermanas como las mías.
 Otro agradecimiento a la persona que da luz a mi vida con su existencia, además de llenar de alegría mi corazón con su música. Gracias a Donovan el mejor sobrino.

También gracias a Naomi y Alejandro, porque ser buen ejemplo para ustedes es parte del impulso por ser mejor. A Israeli por haberme acompañado en gran parte de este camino.

Gracias a los amigos y amigas que siempre están, con unos tacos, una chela, una plática, muchas risas y buenos intercambios de opiniones e ideas.

Agradecimiento especial mis amigas y compañeras profesoras que compartieron su experiencia para este trabajo de investigación.

Gracias a mi bicicleta por los cerca de 6500km recorridos entre mi casa y la universidad en estos dos años.

Gracias a mi tutora Dra. Laura por la confianza, la motivación y el acompañamiento en este proceso formativo; a mis lectores profes Miguel y Guadalupe por sus atinados comentarios; a todas y todos los docentes de la MDE.

Gran agradecimiento a las personas que conocí en esta aventura, en especial a quienes con su amistad y buena vibra hicieron y hacen más agradable este viaje.

Gracias a la Universidad Pedagógica Nacional por abrirme sus puertas y a CONAHCYT por la beca.

A todas y todos un abrazo.

Índice

Resumen	2
Agradecimientos	3
Introducción	7
Marco Teórico	12
Nociones de poder	12
Práctica discursiva y dispositivos del poder	18
Estado.....	20
Lo político, la política y las políticas	22
Políticas educativas	23
Política curricular	25
Reforma educativa.....	26
Autoridad – Burocracia.....	28
Autoritarismo	33
Liderazgo	38
Relaciones de poder	41
Marco Contextual	44
Políticas de globalización.....	45
Disputa por el poder político.....	47
Reforma educativa 2013	54
Nivel secundaria. Modalidad telesecundaria.....	65
Telesecundaria UA1	67
Telesecundaria UA2	70
Figuras directivas en la institución escolar.....	73
Jefe de Sector (Director Operativo)	74
Asesor Técnico Pedagógico	76
Supervisor o inspector escolar	76
Supervisión o inspección de Educación Física	79
Director de escuela.....	80
Docentes de educación física en modalidad telesecundaria	83
Marco Metodológico.....	86
Metodología	86

Diseño de investigación.....	86
Enfoque epistemológico.....	87
Enfoque teórico	88
Enfoque ontológico	88
Enfoque metodológico	89
Estudio de caso	91
Selección de las unidades de análisis.....	93
Unidades de análisis.....	94
Secuencia de diseño.....	95
Técnica e Instrumentos de recolección de datos	97
El diario de campo	98
La observación:	99
Entrevista semiestructurada	102
Cuestionarios	102
Revisión de documentos y registros.....	103
Relato autobiográfico.....	104
Triangulación.....	104
Tratamiento de datos	105
Pilotaje o pruebas de validez de los instrumentos de investigación	107
Cuestionarios con escala de Likert.....	107
Entrevistas semiestructuradas	108
Presentación de resultados de investigación.....	110
Diario de campo y observaciones	110
Sobre la dinámica escolar observada	111
Revisión Documental	112
Revisión de documentos y registros.....	112
Revisión de documentos normativos	113
Cuestionarios con escala de Likert.....	115
Contexto de la aplicación del instrumento	115
Sobre la percepción de los docentes	118
Resultado de las entrevistas	132
Datos recabados a través de las entrevistas.....	135
Perfil de las personas entrevistadas	136

Perspectivas sobre el trabajo	140
Sobre la relación entre superior-subordinado	142
Conflictos	148
Toma de decisiones	154
Impacto de las decisiones	156
Entorno de trabajo	159
Reforma 2013.....	160
Sindicato	162
Evaluaciones.....	163
Escuela sin dirección	165
Discurso.....	168
Conclusiones.....	171
Diario de campo y observaciones	171
Revisión documental.....	173
Negativa al archivo interno	173
Revisión de documentos normativos	174
Perfil con datos personales, académicos y profesionales.	175
Conclusiones de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.....	177
Conclusión de cuestionarios.....	177
Conclusión de entrevistas.....	179
Apuntes finales	182
Propuestas y mecanismos para lograr relaciones de poder horizontales entre docentes y figuras directivas en la organización escolar.....	187
Oportunidades para investigar	192
Sobre el campo de la política educativa.....	193
Referencias bibliográficas	196
Anexos.....	204
Anexo 1 Relato de diario de campo	204
Anexo 2 Relato DEA UA1	208
Anexo 3 Relato DIE UA1.....	218
Anexo 4 Relato IGZ UA2	226
Anexo 5 Relato DOL UA2	229
Anexo 6 Relato REF UA2.....	246

Relaciones De Poder Entre Figuras Directivas Y Docentes De Educación Física En Dos Telesecundarias En La Ciudad De México

La presente investigación es un estudio de caso que centra su atención en dos telesecundarias, unidades de análisis (UA), en las cuales se exploran las relaciones de poder entre docentes de educación física y figuras directivas en el contexto de la reforma educativa 2013. Dicho lo anterior quiero desarrollar algunas ideas al respecto.

La delimitación del tema de estudio fue la primera decisión que tomé cuando inicié esta investigación, tengo un profundo interés personal en él, en 2013 inicié mi trayectoria profesional como docente educación física en una telesecundaria, es en este sentido que quiero esgrimir algunas ideas, mi formación me lleva a reflexionar en la importancia de la educación física en las escuelas de educación básica, sobre todo en la escuela en donde desarrollo mis prácticas docentes.

Más allá del enfoque pedagógico propuesto desde el currículo oficial, la tarea primordial de la educación física es la promoción de un estilo de vida activo y saludable en las y los alumnos a través de la vivencia de experiencias motrices, mismas que de acuerdo con los principios fundamentales de la educación física (Calero y González, 2014) deben ser, individuales en tanto el respeto de las capacidades de cada persona; progresivos en tanto nivel de dificultad; variados respecto a tipo de experiencias, materiales, espacios, formas de asociación, objetivos, entre otras; específicas con objetivos bien definidos; continuas para ser un aprendizaje para toda la vida.

Un elemento de esencial importancia es la labor docente del profesor o profesora de educación física quién requiere de ciertos mínimos para desarrollar sus sesiones, me refiero al espacio pedagógico en donde se realizan las sesiones (tradicionalmente el patio cívico

y/o cancha polideportiva); en donde el docente atiende labores administrativas y de escritorio (oficina, aula o cubículo); a los materiales didáctico-deportivos a disposición de los alumnos y el espacio para el resguardo de estos (bodega, aula, oficina); y en general que el centro escolar presente condiciones de respeto entre la plantilla de personal y las figuras directivas.

Es mi experiencia profesional en la telesecundaria lo que me lleva cuestionar el contexto y las condiciones en que realizaba mi trabajo y cómo era impactado por las relaciones con las autoridades escolares; la búsqueda de respuestas me condujo a la reflexión de que las situaciones de conflicto trascendían lo personal al encontrarse en un complejo entramado sociopolítico.

Con este proyecto se buscó comprender cómo se vinculan las políticas educativas que guían y dan sentido a las funciones de dirección e inspección, con los discursos que esas autoridades generan y el impacto de estos en la práctica de los docentes de educación física y el funcionamiento de la escuela.

Este trabajo permite explorar las relaciones de poder producidas en parte por las políticas educativas en dos telesecundarias (UA1 y UA2); da paso a comprender la percepción que los docentes y figuras directivas tienen del ejercicio de la docencia y de los procesos de dirección y supervisión escolar de las escuelas en que se construye la realidad de la institución escolar.

La presente indagación parte de un enfoque mixto con preponderancia cualitativa sigue el método de estudio de casos con unidades de análisis incrustadas, se comparan las relaciones de poder sucedidas en dos unidades de análisis en el contexto de la reforma educativa 2013, para la recolección de datos en las escuelas utilicé instrumentos cualitativos: observación no participante; entrevistas a docentes de educación física,

directores y supervisores; revisión de documentos normativos, registros internos, y relato autobiográfico; y cuantitativos cuestionarios con escala de frecuencia, aplicados a todos los docentes de las unidades de análisis.

Comprender las relaciones de poder entre docentes de educación física y autoridades educativas de dirección e inspección en las telesecundarias unidades de análisis, en el periodo de vigencia de la reforma educativa 2013 pretende dar cuenta del proceso de incorporación de los docentes de educación física a la modalidad de telesecundaria, y sus vivencias en ese lapso profesional para ser un referente en futuras indagaciones; para ejercicios imaginativos que nos permitan pensar la organización escolar en una lógica más horizontal.

Se realizó un acercamiento con la profesora de educación física de la UA1 y al mismo tiempo reflexioné sobre mi práctica como docente de educación física en la UA2, para conocer el detalle de las experiencias profesionales en torno a las relaciones de poder; se buscó tener la visión de las autoridades de cada escuela y de supervisión¹ general y de educación física a fin de comprender su percepción del ejercicio de la docencia y de los procesos de dirección y supervisión. La decisión de trabajar con los docentes de estas escuelas está relacionada con el hecho de haber ejercido —yo mismo— como profesor de educación física en la UA2 del año 2013 al 2022, cuando cambié la labor docente por el quehacer de la indagación que hoy me ocupa.

Se revisaron los manuales, guías, acuerdos, decretos entre otros documentos, que sustentan, describen y regulan las funciones docentes; de quien ejerce la dirección; y de inspección de zona y de educación física.

¹ En la modalidad telesecundaria se denomina inspección general de zona al puesto de *supervisión*; de forma genérica utilizaré inspección y supervisión para referirme a este cargo.

La principal razón para desarrollar este tema en el trabajo de tesis es documentar y reflexionar con las herramientas analíticas de la política educativa sobre las interacciones en la vida escolar, escuchar, analizar e interpretar sus experiencias, con la visión de mejorar las prácticas educativas docentes, de dirección y supervisión para avanzar en la transformación de la realidad en la que están inmersos, es decir, mejorar las condiciones y prácticas de su quehacer docente

El trabajo se estructura en seis apartados: primero introducción en el cual desarrollo un somero acercamiento al objeto de estudio; presento la justificación de la investigación, el planteamiento del problema y la perspectiva teórico-metodológica que se utilizará.

El segundo apartado: marco teórico establece las nociones teórico-conceptuales referente en fases posteriores de la indagación; se exploraron conceptos como: poder, burocracia, autoridad, liderazgo, autoritarismo, entre otros.

En el tercer apartado: marco contextual, sitúa al lector en el contexto en que se ubica estudio de caso, partiendo de la realidad global en el tiempo y espacio de los hechos, una mirada al contexto nacional, la coyuntura política, la reforma educativa 2013 y las características específicas de las unidades de análisis.

El siguiente apartado, el marco metodológico, corresponde al sustento metodológico que guía la investigación: metodología, diseño de investigación, enfoque epistemológico, enfoque teórico, enfoque ontológico, enfoque metodológico, estudio de caso, selección de las unidades de análisis, unidades de análisis, y secuencia de diseño; así como los resultados de las pruebas de validación a los instrumentos de investigación.

En cuarto apartado presento los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación; inicio dando cuenta de los registros de diario de campo y observaciones;

continúo con los resultados de la revisión documental; los cuestionarios y al final del apartado los resultados de las entrevistas.

El último capítulo se destinó a la interpretación de los resultados de la investigación, apuntes finales y propuestas de mejora derivado del mismo trabajo.

Marco Teórico

He llegado a la conclusión de que la política es demasiado
seria para dejarla en manos de los políticos
Charles de Gaulle

Comprender desde la perspectiva teórica Weberiana del *poder*, el acontecer cotidiano que se vive en las escuelas que forman parte de este estudio, permite centrar la mirada en el ejercicio de las facultades legales y legítimas que invisten los cargos de supervisión y dirección escolar con respecto de la integración y desempeño del profesor de educación física en telesecundarias. La aproximación de Foucault sobre el *poder* invita a entenderlo como las estrategias que ejerce una persona para actuar sobre las acciones futuras de ésta. La mirada de Popkewitz de algún modo considera las dos visiones al explicar el *poder* como soberanía y como efectos.

En este apartado se delimitan los conceptos teóricos de mayor relevancia para entender el fenómeno de las relaciones de poder en el contexto escolar, comienzo con el desarrollo de las nociones de poder; práctica discursiva y dispositivos de poder; Estado; burocracia; liderazgo; autoridad, autoritarismo; lo político, la política y las políticas; políticas educativas; política curricular; reforma educativa; y relaciones de poder.

Nociones de poder

Definir el poder no es tarea fácil, algunos autores se han evocado a su estudio y delimitación, lo primero para tener en cuenta en la elaboración de un análisis de dicho término es su historicidad, es decir no se puede esbozar sin tener en cuenta su contexto histórico y social. A continuación, recupero distintas elaboraciones teóricas desarrolladas

sobre el *poder*, principalmente por autores como Max Weber, Michel Foucault y Thomas Popkewitz, y cómo el poder se ejerce en el contexto escolar.

Max Weber piensa el poder como cierta capacidad de acción, poder algo, es hacer algo, esta capacidad puede ser tomada de otras personas, valerse de los demás para la consecución de un propósito, una aproximación a la definición clásica que ofrece el pensador alemán es que el poder es imponerse a otro a través de cualquier medio y con cualquier fundamento.

Gilberto Giménez (1981) en su texto “Los fenómenos del poder” desarrolla con base en las ideas de Weber y Baechler una “distinción analítica de tres modalidades puras poder” tabla 1.

Tabla 1

Modalidades puras de poder

Modalidad pura de poder	Poder basado en	Aceptación del tipo de poder	Reacción al tipo de poder
Dominación o poder (poder puro)	Uso de fuerza física o amenaza de su uso	Sumisión basada en el miedo o terror	Rebelión pasiva o activa, el dominado siempre está en contra del poder.
Autoridad	Sistema de creencias compartidas	Asentimiento basado en las ideologías de legitimación, aceptación de jerarquías de decisión y mando	Disenso, cisma por desacuerdo ideológico, la autoridad reposa sobre la comunidad de valores
Dirección	Cálculo racional de beneficio mutuo entre dirigidos y dirigente.	Consentimiento basado en el reconocimiento de las ventajas de delegar el poder.	Oposición por abuso o incompetencia en el ejercicio del poder.

Nota. Elaboración propia basada en el texto de Gilberto Giménez, Los fenómenos del poder, 1981

En la realidad no es posible separar una de otra las categorías de poder antes mencionadas, en diferentes escalas de la sociedad podemos observar cómo el ejercicio de

poder se vale de una combinación de autoridad y de dirección “no basta el reconocimiento de la competencia pura técnica. Hay que rodear también la función de los directores de un halo de veneración y respeto. Lo que equivale a introducir en la función de dirección la figura inconfundible de la autoridad” (Giménez, 1981, p.19)

Además, Weber, distingue un tipo de poder (legal-racional) que nombra “dominación legal” para referirse a la estructura administrativa burocrática, esa administración tiene por tarea el cuidado de los intereses establecidos en las normas jurídicas que cuentan con la aprobación de la asociación, entendida como la institución a la que pertenece dicha burocracia. La también llamada dominación legal se distingue por el ejercicio de funciones marcadas por la ley dentro de una competencia, es decir, deberes y servicios basados en la distribución de funciones; cuentan con atribución de los poderes necesarios para el asegurar el cumplimiento apegado a los medios coactivos admitidos. Al conjunto descrito anteriormente en acción se le llama autoridad. (Weber, 2002)

Cabe aclarar que de acuerdo con Max Weber (2002) poder y dominación son cosas distintas, la primera, “*Poder* significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.” (p.43); la segunda: dominación, es la probabilidad de que un mandato sea obedecido, en el caso de la escuela podemos decir que es una asociación de dominación ya que “sus miembros están sometidos a relaciones de dominación en virtud del orden vigente” (p.43); cuando esa obediencia es habitual se habla de disciplina, implica que la obediencia sea “pronta, simple y automática” (p.43).

Según Michel Foucault, el poder es el uso de mecanismos y procedimientos para conservar esa posición de poder “es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una situación dada, (...) relaciones de poder no se hallan en posición de

superestructura, con un simple papel de prohibición o reconducción; desempeñan ahí en donde actúan, un papel, directamente productor” (Foucault, 1986, p.114) cuando el autor francés refiere al papel productor o positivo del poder está hablando de no limitarlo a la concepción jurídica del mismo.

Entender el poder desde el punto de vista jurídico remite a los pensadores del *contrato social*: Locke, Hobbes, Rousseau, por mencionar algunos, quienes conciben el poder como algo que poseen las personas (soberanía), pero que es cedido al Estado para que lo administre, en este sentido el poder se torna en un ente negativo que reprime las conductas no deseadas a través de la ley, lo que le confiere el carácter de poder legítimo.

En cuanto al papel productor del poder, Foucault caracteriza al mismo como una forma del ejercicio del poder, a través de tecnologías que permiten una economía de poder en tanto las expresiones más violentas, represivas y ostentosas son evitadas; en cambio se instauran prácticas sutiles de dominación, tan sutiles que llegan a ser invisibles. Foucault plantea esa economía del poder en las sociedades *modernas* en contraposición a las formas *medievales* de control social, esas prácticas sutiles de dominación son los mecanismos y estructuras que permiten la producción y reproducción del poder. Esta expresión del poder es lo que Foucault denominó microfísica del poder.

El poder funciona bajo distintos mecanismos, como engranes que al trabajar en conjunto producen de manera indisoluble la subjetividad individual, las relaciones sociales, de forma positiva la sociedad y la realidad. El poder establece instituciones, genera discursos, crea dispositivos (Este término se aborda en mayor profundidad más adelante), dibuja prácticas, diseña estrategias, interviene y actúa sobre los cuerpos.

En una sociedad como la nuestra, pero en el fondo en cualquier sociedad, relaciones de poder múltiples atraviesan, caracterizan, constituyen el cuerpo social; y estas

relaciones de poder no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso. No hay ejercicio de poder posible sin una cierta economía de los discursos de verdad en, y a partir de esta pareja. (poder y verdad) (Foucault, 1979, pp.139-140)

El autor se refiere a que en las sociedades occidentales- occidentalizadas (u otras) su organización política está determinada en primer término sobre discursos como el *derecho* (narrativas fundacionales o nacionalistas, creencias, costumbres u otras representaciones que nos permiten comprender el mundo) que atraviesa y produce la sociedad al determinar lo válido.

El derecho legitima el poder y la obligación legal de la obediencia; es, además, un instrumento de dominación. “(y cuando digo derecho no pienso simplemente en la ley, sino en el conjunto de aparatos, instituciones, reglamentos que se aplican al derecho) transmite, funcionaliza relaciones que no son exclusivamente relaciones de soberanía sino de dominación” (Foucault, 1979 p.142).

Para Michel Foucault la dominación tiene una concepción un tanto diferente a la de Weber que ya se ha enunciado, son dice: “Las múltiples formas de dominación que pueden ejercerse en el interior de la sociedad (...) los múltiples sometimientos, las múltiples sujeciones, las múltiples obligaciones que tienen lugar y funcionan dentro del cuerpo social” esta dominación no es ejercida por el Estado - gobierno sino por los sujetos en sus relaciones recíprocas. La dominación son los efectos que produce la aplicación de mecanismos de poder.

Las nociones de poder pueden entenderse también con la perspectiva que nos da Popkewitz (1994) cuando define “poder como soberanía y poder como efectos” que de manera breve explico a continuación. El poder como soberanía refiere a la diferencia entre

los actores, y a las “grandes estructuras históricas” que modelan el acontecer diario, este poder puede estar en posesión de uno o de otros, se puede ceder o distribuir a otros actores. Es el poder que cada ciudadano cede a los gobernantes.

Sobre los efectos del poder, se trata del despliegue del poder para producir la voluntad de saber; la micropolítica donde se producen las subjetividades; no se trata aquí de los tomadores de decisiones que ejercen el poder, control o dominación sobre los demás sino de “los sistemas de ideas que normalizan patrones y situaciones concretas” (Popkewitz, 1994, p. 113) se podría decir que es una forma indirecta de poder, que nos lleva a aceptar como validas ideas y formas cotidianas de ser y hacer. Por ejemplo: todo lo que rodea la frase popular ¡Ponte la camiseta! en el ámbito laboral, que significa aceptar condiciones de trabajo poco favorables para lograr las metas propuestas, hacer un esfuerzo extra.

Considerando a los diferentes autores es plausible definir el poder, como la fuerza presente en cada resquicio de la sociedad, que se ejerce desde, sobre y a través de los cuerpos, que la moldea y le da forma desde distintos mecanismos instituidos; como la relación desigual de fuerzas en la que se imponen significados que legitiman a la misma fuerza dominadora; como fuerza que se expresa a través de saberes, las normas y las leyes; por medio de la disciplina.

El poder es una capacidad de acción que se ejerce en un contexto histórico y social, algo que se ejerce sobre otros para imponer la propia voluntad. En el contexto escolar el poder puede manifestarse a través de diferentes modalidades respaldado por la dominación legal y la estructura burocrática. El poder no se limita a la concepción jurídica, sino que también tiene un papel productor a través de prácticas sutiles de dominación.

Práctica discursiva y dispositivos del poder

La herramienta principal de comunicación entre las figuras directivas y los docentes son los discursos que guían sus interacciones y prácticas profesionales estos discursos son:

Saberes que justifican ciertas reglas de relaciones sociales —en su modo grupal e individual— que configuran las instituciones y las relaciones que los individuos construyen sea para someter o para resistir [...] el poder circula como discurso práctico, como estrategias de poder que se producen, se ejercen, se resisten, circulan en el devenir (Orozco Fuentes, 2011, pág. 39)

Las prácticas discursivas validan los procesos de control, vigilancia, normalización y disciplinamiento de los cuerpos en el espacio escolar, consciente de que las elaboraciones argumentativas de Foucault se refieren a la normalización de internos-estudiantes-pacientes el sometimiento a prácticas normalizadoras atraviesa primero el cuerpo de los docentes para ser eslabón útil en esa estructura vertical de mecanismos de control y disciplina que es el poder-saber. Las prácticas discursivas no se entienden únicamente como la elaboración de discursos, sino que se refiere también a instituciones, pautas de comportamiento y formas pedagógicas. Estudiar el discurso que predomina en las figuras directivas y docentes nos permite contrastarlo con las acciones que se emprenden y así avanzar en la comprensión del ejercicio del poder en el contexto escolar.

En la escuela y las relaciones que en ella tienen lugar, podemos observar la materialización de algunas técnicas que Foucault describe en *Vigilar y castigar* (2002) que podemos rastrear en el día a día de los docentes, como: la distribución de los cuerpos en el espacio, el patio como espacio pedagógico de los docentes de educación física se encuentra al centro del panóptico; la división del tiempo en secciones bien delimitadas, el horario escolar; control minucioso de las actividades, planeación, evaluaciones, listas, reuniones de

Consejo Técnico Escolar, comisiones, entre otras actividades; creación de redes para el control eficaz de las actividades y los cuerpos, formatos, informes, visitas al grupo, todo ante el examen de las figuras directivas “una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar” (Foucault, 2002, p.171) con base en su poder institucional.

Otra línea de pensamiento de Foucault nos invita a pensar en torno a los dispositivos de poder, como forma de dominio sobre los otros, vinculado a las formas discursivas, la escuela en sí es un dispositivo de poder, la dirección e inspección escolar de la misma forma se pueden considerar dispositivos del poder disciplinador de docentes; “por disciplina podemos entender los métodos que sirven para controlar las actividades de los cuerpos; actividades que posibilitan la sumisión de sus fuerzas y los hacen dóciles y útiles a ciertos poderes y saberes” (Jiménez García, 2011, p.68)

El término dispositivo incluye lo dicho y lo no dicho, la estructura de la organización escolar; cuando digo que la escuela, la dirección y supervisión escolar son dispositivos, se habla de un conjunto de posibilidades de dominación: discursos, instituciones, disposiciones arquitectónicas, reglamentos, leyes, normas, acuerdos, medidas administrativas, manuales de procedimientos; un dispositivo no solo es una red de poderes, en donde los sujetos queden atrapados, sino producen sujetos ligados a sus efectos de poder que producen y reproducen prácticas escolares. (Vega, 2017)

De este modo sitúo la escuela en la sociedad disciplinaria que detalla Foucault en la *Cuarta conferencia: La verdad y las formas jurídicas* (1973) cuando el control de los individuos deja de estar únicamente en manos del poder judicial para efectuarse desde “Una serie de poderes laterales, al margen de la justicia, tales como la policía y toda una red de instituciones de vigilancia y corrección: la policía para la vigilancia, las instituciones

psicológicas, psiquiátricas, criminológicas, médicas y pedagógicas para la corrección” (Foucault, 1973, p. 46) que buscan corregir los comportamientos incluso antes de que sucedan.

Tanto Popkewitz como Foucault hacen referencia a los efectos del poder como productor de subjetividades con cierta orientación; poner el ojo en estos efectos permite iniciar un análisis sobre cómo las normas y leyes, modelan la práctica docente que se enmarca en determinada sociedad bajo las relaciones de poder establecidas históricamente. El comportamiento del docente depende de las prácticas discursivas que le son aplicadas. Un ejemplo de esto es el discurso a modo de advertencia que de forma recurrente escucha quien se incorpora a la modalidad *En telesecundarias se hace de todo, se le entra a todo*. En referencia a que en muchas ocasiones serán demandadas acciones más allá de las funciones correspondientes al cargo que se ostenta.

Estado

Estado es la palabra que se utiliza en la actualidad y desde la denominada edad moderna para designar la máxima forma de organización social. Hay cuatro elementos generales que lo constituyen: Territorio; un gobierno; población; una base jurídica que organiza y divide el poder en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Según el portal del Sistema de Información Legislativa (SIL, 2024) los cuatro elementos son: “1) posee gobierno (poder político), 2) tiene un pueblo (como nación); 3) ostenta territorio; y, 4) está regulado con base en un estado de derecho que lo legitima y que basa su organización en la división de poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial” (SIL, 2024)

El Estado moderno puede ser visto como el resultado de la suma de voluntades, la suma del poder individual de todos los integrantes de la sociedad, en su origen esta forma de organización social pone a todos los individuos en igualdad jurídica y política, se

sobrepone a la idea del feudo como poseedor de la voluntad, tomador de decisiones por mandato divino o a través de fuerza de la violencia.

Esta suma de voluntades puede ser cuestionada, pues en los hechos la voluntad de todos se convierte en la voluntad de los grupos de poder dominantes, la voluntad de quienes dirigen los aparatos del Estado, recupero aquí algunas ideas de Engels en palabras de Córdova:

El Estado no es más que un aparato de dominación de clase, que obedece a los intereses de la clase dominante y que se coloca por encima de la sociedad, absorbiéndola y dominándola, pues desde su origen el Estado es el resultado de la división de la sociedad en grupos en los cuales unos se apropian del trabajo de otros de la mano de los aparatos de coerción. (Córdova, 1988, p.36)

Gramsci desarrolla la idea del Estado como “organismo propio de un grupo” que tiene como misión la expansión del mismo grupo a través de generar las condiciones que sean favorables, esa expansión es el desarrollo de “todas las energías ‘nacionales’”; mantiene la idea de que el grupo dominante, representa los intereses generales de los grupos dominados, “la vida estatal se concibe como un continuo formarse y superarse de equilibrios inestables” entre los dos grupos mencionados, en donde los intereses del grupo dominante están acotados por los intereses de los grupos subordinados. Explica que hay un consenso general, que dota de hegemonía a un grupo gracias a su control-dirección ideológico. (Córdova, 1988, p.65)

El control-dirección -la hegemonía política- de carácter ideológico se expresa en la posibilidad de hacer que los otros hagan, que presenten unas y no otras conductas de manera voluntaria, la construcción de una dominación ideológica a partir de la construcción de lo social alrededor de un sistema cultural. (Noguera Fernández, 2011, p.8)

En el libro *Estado, poder y gobierno* (1989) se recupera lo que el autor denomina una definición “conocida y respetada” en donde se considera que “El estado es un ordenamiento jurídico para los fines generales que ejerce el poder soberano en un territorio determinado, al que están subordinados necesariamente los sujetos que pertenecen a él.” (Mortati 1969, p 23) Citado por (Bobbio 1989, p.128). Se refiere a la capacidad del grupo que detente el poder soberano para la creación, aplicación y vigilancia de las normas que regulan la sociedad.

Al respecto de la noción de Estado para el campo de la educación Fernando Osnaya lo define así:

Es una entidad y espacio social de lucha política que surge de los grupos que integran la sociedad (...) en el terreno educativo su intervención se explica por el carácter de su proyecto educativo, en congruencia con su proyecto político, donde se establecen los fundamentos filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociales de su política educativa, mismos que se materializan en su programa y sus diferentes modelos educativos. (Osnaya, 2007, p.4)

El Estado es lo que posibilita a un gobierno ejercer el poder, de imponer sus decisiones, expresadas en su proyecto político, disponiendo y administrando todos los recursos a su alcance, armonizando leyes, reglamentos, manuales, guías de operación, estableciendo mecanismos de vigilancia y control de los procesos, creando instituciones y estructuras burocráticas que en conjunto garanticen la continuidad de un proyecto político.

Lo político, la política y las políticas

Los conceptos que dan nombre a este apartado a pesar de sus similitudes tienen significados diferentes, que para el presente trabajo conviene aclarar, para hacerlo es

necesario recordar que estos términos vienen de la traducción del inglés: *polity*, *politics* y *policy*.

Lo político (*polity*) la cultura griega se remitía al término *polis* para designar la forma de organización de la sociedad, *polis* era la ciudad, entendida como expresión de los individuos y los individuos a su vez como expresión de la ciudad, esa es su raíz etimológica. En este sentido es que *polity* se entienden como lo relacionado con el concepto de Estado.

La política (*politics*) corresponde al proceso de lucha para acceder al poder, Gilberto Graffe y Tulio Ramírez la definen como: “lucha por el poder y cuyos objetos de estudios son las fuerzas políticas, las elecciones, las instituciones gubernamentales y parlamentarias entre otros aspectos, es decir la actividad política” (Graffe y Ramírez, 2013 p.115) este concepto corresponde al término de uso común, referente a la política.

Las políticas (*policy*) “el cual puede ser traducido como las políticas públicas o la noción de política seguido de un adjetivo: social, laboral, educativa u otro, relacionada a esta última noción teórica con acción pública o acción propiamente gubernamental” (Graffe y Ramírez, 2013 p 115), es decir, las políticas en plural se refieren a las decisiones, a las acciones de gobierno emprendidas siguiendo la agenda pública, por ejemplo, las políticas de salud, o las que son objeto de este trabajo las políticas educativas.

Políticas educativas

El estudio de las políticas educativas implica fijar la atención tanto en la formulación como en la implementación de los cambios que harán posible el proyecto educativo que promueva desde el Estado el gobierno en turno “incluye explícita o implícitamente al menos tres elementos: una justificación para considerar el problema a ser abordado; un propósito a ser logrado por el sistema educativo; y una “teoría de la

educación” o conjunto de hipótesis que explique cómo ese propósito será alcanzado.”

(Tello y Mainardes, 2015, 146)

Margarita Zorrilla, menciona que las políticas educativas son el conjunto de decisiones y acciones que buscan de forma intencionada cambiar el funcionamiento del sistema educativo en tanto sus procesos y resultados; menciona también, que las políticas educativas se dan de forma explícita o implícita. Las primeras son las que se diseñan y se enuncian para cambiar el sistema, las segundas son aquellas que por omisión mantienen el sistema en el estado presente. (Zorrilla Fierro, 2002) Este conjunto de decisiones se emite desde la cúpula del gobierno, quien encabeza la dirección del sistema educativo, desde el más alto nivel de decisión-operación, hacia los distintos niveles de este.

Flores Crespo identifica que la política educativa es “un curso de acciones implícitas y explícitas surgido primordialmente desde el gobierno, pero recreado de manera constante por los diversos actores sociales y políticos con el propósito de cumplir las finalidades que el Estado se va fijando” (Flores-Crespo, 2008, p.16) Es decir que el Estado-gobierno dispone intenciones y decide sobre el conjunto de acciones que se implementan o no implementan pero es la sociedad en su conjunto y diversidad de actores quienes van materializando esas acciones en la búsqueda de alcanzar los objetivos de gobierno.

Pablo Latapi, pionero en México de la investigación educativa, en su texto *¿Pueden los investigadores influir en la política educativa?* nos ofrece otra perspectiva en la cual reconoce lo que sucede en los centros escolares como constitutivo de la política educativa.

Quien hace la política educativa no es el Estado como único actor (el Poder Ejecutivo) (...) sino que es hecha por una multiplicidad de actores, sobre todo ahora, después del proceso de descentralización de la educación y en la transición en que nos encontramos hacia un régimen más democrático. (...) Mi visión de la política educativa, es

la valoración de lo “micro”. Entiendo por esto: la interacción del maestro con sus alumnos, el clima del aula, los métodos de enseñanza, la capacidad y el hábito de lectura de los maestros, el apoyo de los padres de familia a las tareas escolares, etcétera. Todo ello lo revaloro hoy como muy importante. (Latapí Sarre, 2008, p.7)

Osnaya define la política educativa como “conjunto de acciones que se formulan por los grupos que integran la sociedad civil y la sociedad política, en busca de la hegemonía o del cambio social (...) resulta ser un tejido social de intereses y voluntades”, (Osnaya, 2007, p.4) Tanto Flores-Crespo, Latapi y Osnaya introducen otros actores sociales como elemento para el análisis de las políticas educativas, es decir, que si bien el Estado es el encargado de definir el rumbo de la educación a través acciones de gobierno, éstas se enmarcan en una constante confrontación política entre diversos grupos de la sociedad.

En nuestro contexto nacional es común que al inicio cada sexenio sean anunciadas las nuevas políticas educativas que tendrán lugar, para marcar el camino que la sociedad ha de llevar; para este trabajo se analiza en la historicidad de la *Reforma Educativa 2013* proyecto insignia del gobierno de Enrique Peña Nieto quien ocupó la silla presidencial de 2012 a 2018.

Política curricular

Miguel Zabalza (2000) en su texto *Diseño y desarrollo curricular*, menciona que curriculum “Es el conjunto de los supuestos de partida, de las metas que se desea lograr y los pasos que se dan para alcanzarlas” (Zabalza, 2000, p. IV) los supuestos de partida refieren el diagnóstico inicial que un gobierno tiene del estado presente de la educación, a partir del cual se desarrollan las metas y los procesos que deben producirse para su logro.

Si pensamos el currículum con las preguntas generales desarrolladas por Coll (1994) ¿Qué enseñar? ¿Cómo enseñar? ¿Cuándo enseñar?; ¿Qué, Cómo y Cuándo evaluar?

Podemos entender que el currículum implica más allá de los programas de estudio, una serie de decisiones que garanticen su puesta en marcha. La política curricular establece, qué se enseña y cómo se vigila ese proceso de enseñanza. Son las figuras directivas escolares las encargadas de ese proceso de vigilancia.

Gimeno Sacristán menciona que hablar de política curricular, es hablar de política educativa, desde donde se selecciona y cambia el curriculum que organiza el sistema educativo, definiendo responsabilidades, tramos de poder y autonomía, “podríamos decir que la política curricular es toda aquella decisión o condicionamiento de los contenidos y de la práctica del desarrollo del currículum, desde las instancias de decisión política y administrativa, estableciendo las reglas de juego del sistema curricular” (Gimeno Sacristán, 2007, p.130).

Reforma educativa

La reforma es una política curricular que parte de la política educativa, que a través de la modificación del orden jurídico busca incidir en la incorporación, reproducción, modificación, eliminación, de comportamientos que aporten al logro de las metas propuestas desde el Estado, estableciendo leyes y reglamentos, que regulan el logro de estas.

Es en el marco de la política educativa que se diseñan los cambios integrales y profundos que dan una nueva configuración al sistema educativo a través de la cual se establecen normas e instituciones que regulen la educación en virtud del proyecto político adoptado por un gobierno.

Al hablar de reforma educativa me refiero al proceso iniciado desde el Estado – Gobierno, sea por causas globales y nacionales, para emprender un proceso profundo de cambio en el marco legislativo (resultado de una negociación política y legislativa), en la

estructura, configuración del sistema educativo y en general en el ámbito educativo. De acuerdo con Pedró y Puig (1998 p. 10) una reforma “altera en grado variable, el sistema en su conjunto desde el punto de vista de la estructura o bien desde el punto de vista curricular o bien, todavía, desde la perspectiva de las condiciones de prestación del servicio educativo.”

Una reforma educativa busca un cambio en los procesos y resultados que hasta el momento ofrece el sistema educativo “con base en los principios, los métodos y la orientación definidos por el Estado, se generan procesos de conformación de la identidad profesional de los docentes y se establecen formas de relación social entre maestros y alumnos” (Villalaz Pacheco et al., 2020, p. 17)

En su texto *Las reformas educativas. Una perspectiva política comparada* Pedró y Puig (1998) proponen tres condiciones para reconocer una reforma educativa:

- 1.- Que el poder de decidir, poseer o acceder a un servicio o actividad cambie de un grupo u organismo público a otro. Por ejemplo: la facultad para diseñar un plan de estudios.
- 2.- La implementación de la obligatoriedad en la realización o no de ciertas acciones o actividades. Por ejemplo: la evaluación docente obligatoria; o el establecimiento del calendario escolar.
- 3.- Que cualquiera de las anteriores se mantenga vigente el tiempo necesario para producir efectos.

Diversos autores del tema de las políticas públicas coinciden en un ciclo, etapas o fases por las que pasa una política en este caso educativa, que, en términos generales, sin que necesariamente mencione todas las posibles fases, Cardozo (2013) resume en:

- 1.- Formulación o identificación de una problemática social. (análisis ex-ante)
- 2.- Implementación o ejecución del programa de actuación. (análisis concomitante)

3.- Evaluación de la política para su ajuste, mantenimiento o finalización. (análisis ex-post)

Se puede decir entonces, que una reforma educativa es un cambio profundo en los documentos normativos que regulan la educación en un país (por tanto son propuestas desde el gobierno, replicadas y adaptadas en todo el sistema), en el caso de México la educación se regula en primer lugar de jerarquía en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la cual se desprenden leyes reglamentarias como la Ley General de Educación, los cambios que busca una reforma son profundos en la estructura, los procesos, interacciones y resultados del sistema educativo; su puesta en marcha se da en un ciclo que comprende diferentes etapas.

Autoridad – Burocracia

Podemos hablar de autoridad para referirnos a la facultad legal otorgada por el poder de Estado para emitir ordenes encaminadas a la consecución de los fines establecidos por el programa de gobierno, como se ha explicado anteriormente, se trata de una forma de poder – dominación legitimada por el nombramiento que inviste al puesto, la autoridad es la autorización o el permiso otorgado a un puesto que ocupa un funcionario, también llamado burócrata, para ejercer la dominación sobre sus subalternos con apego en los ordenamientos jurídicos vigentes.

La burocracia también es parte del entramado de actores institucionales que se encargan de materializar las disposiciones de gobierno para atender determinado ámbito, en este caso el escolar. Es una estructura jerárquica bien delimitada, establecida y organizada para la consecución de los fines determinados en la cumbre de la jerarquía por la autoridad máxima en una cadena de mando en donde las órdenes surgen de arriba y circulan hacia

abajo. Los lugares de la burocracia están subordinados a la autoridad como ejercicio continuo de poder sujeto a la ley y a las normas.

Max Weber (2002) nos describe en *Economía y Sociedad*, que, en el tipo de autoridad legal, los dominados obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas y las personas designadas por las mismas para su ejercicio en el ámbito de su competencia el autor menciona 10 puntos que resumo a continuación que conforman la base de la “dominación legal con administración burocrática” (pp. 173-177)

Se puede pactar u otorgar (con un arreglo racional, a valores o ambos) cualquier derecho para que sea respetado y aplicado por las personas que pertenecen a una organización.

Que los derechos son normas abstractas que la judicatura deberá aplicar a casos concretos, la administración se encarga del cuidado racional de dichas ordenaciones dentro de las normas jurídicas.

Que el soberano legal (el gobernante) ordena y manda en tanto “obedece al orden impersonal que orienta sus acciones. El que obedece solo lo hace por ser miembro de la organización (obedece al derecho).

En este punto el autor recupera la idea de que: el que obedece lo hace al orden impersonal; que se obedece únicamente dentro de los límites legales y objetivos de la competencia otorgada. Desarrolla también lo que llama “categorías fundamentales de la dominación legal” y que en esencia son características de la *autoridad* que ya se han mencionado *grosso modo* sin embargo para este trabajo conviene aclarar con mayor profundidad el tipo de poder – dominación que se ejerce en y desde la burocracia.

Esta dominación es un ejercicio continuado de funciones sujeto a leyes (el nombramiento para ocupar un cargo público por un tiempo establecido limitado o ilimitado)

El cargo implica una competencia dentro de un ámbito de deberes y servicios delimitados en torno a la distribución de funciones; con la atribución de los poderes necesarios para su realización (capacidad de disponer de recursos); con acceso a los medios coactivos para su eventual aplicación.

El principio de jerarquía administrativa o la ordenación de autoridades fijas como sujetos con facultades de regulación e inspección con capacidad de apelar a las autoridades superiores para la modificación de una disposición.

Se procede a partir reglas técnicas o normas, su aplicación requiere de una formación profesional demostrada mediante pruebas, por ello para ser funcionario se debe poseer cierta calificación.

Existe plena separación entre el cargo y quién lo ejerce, entre lo administrado y quien administra; No existe apropiación personal de los cargos, el nombramiento para ocupar un cargo no es título de propiedad de este.

“Rige el principio administrativo de atenerse al expediente, aun allí donde las declaraciones orales sean de hecho la regla o estén hasta prescritas; (...) se fijan por escrito los considerandos, propuestas y decisiones, así, como las disposiciones y ordenanzas de toda clase” (Weber,2002, p.175), en el caso de los cargos de supervisión y dirección escolar están facultados para dar indicaciones de manera verbal, sin embargo, el escrito formaliza y oficializa la comunicación.

Weber (2002) profundiza en las características de los funcionarios que componen el cuadro administrativo: su selección para el puesto obedece a su calificación profesional,

demostrada en pruebas o con sus credenciales que certifican su competencia, son funcionarios retribuidos con sueldos fijos según su posición jerárquica, y su nivel de responsabilidad, cuentan con perspectiva de crecimiento profesional de ascensos o avances por antigüedad o por servicios según el juicio de sus superiores, trabajan con completa separación de los medios de la administración sin apropiarse del cargo por último están ligados a un control de disciplina y vigilancia administrativa.

Las nociones anteriores ayudan a enmarcar por un lado la escuela como la organización institucional, con una hegemonía vertical, propia de la burocracia, lo que Weber concibe como “estructura jerárquica” en donde cada miembro tiene sus tareas delimitadas.

Siguiendo las ideas de Weber sobre los atributos correspondientes a la burocracia, es evidente que la organización escolar encaja en dicha definición, la supervisión, dirección y puestos docentes, pertenecen a diferentes espacios de la estructura jerárquica, las figuras directivas se agrupan en los más altos, utilizando las reglas como mecanismo de control. La burocracia de la Secretaría de Educación Pública en México está organizada rigurosamente desde el primer nivel de mando (en donde se toman decisiones) hasta los trabajadores operativos (ejecutan -materializan las decisiones).

El trabajo docente de acuerdo con *La Regulación del Trabajo en la Educación* (SEP 2013) a nivel federal está regulado por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional; Ley Reglamentaria del artículo 5º Constitucional, relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal; Ley Federal del Trabajo; Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; Ley General del Servicio Profesional Docente; Reglamento de las

Condiciones de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública; Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública entre otras disposiciones legales federales y locales aplicables.

Humberto Muñoz (2019) en un artículo titulado *La burocracia universitaria* explica que el régimen burocrático ha implicado que el trabajo de academia sea supervisado de forma estricta; el académico no goza de la confianza de la burocracia por lo cual debe probar que trabaja de acuerdo a los indicadores que la burocracia a definido, en este sentido los académicos dedican más tiempo a su trabajo para no ser rechazado y poder cumplir los criterios de quien evalúa; la burocratización exige del académico un alto desempeño y que el mismo sea responsable de su propia renovación y capacidad profesional. Sobre el ámbito universitario menciona que:

La burocracia es un sistema de dominio social, un instrumento de gobierno y de administración que controla la actividad, a la que le impone un orden de acuerdo con sus criterios. En la burocracia quienes ocupan puestos de mayor rango en la jerarquía son autoridades que giran órdenes para ser obedecidas, lo cual es un atributo del poder. La orden recibida es indiscutible y orienta la acción del burócrata. (Muñoz, 2019, p. 90)

El mismo tipo de estructura burocrática opera también en el ámbito de la educación básica en donde los docentes frente a grupo son vigilados férreamente por la dirección y supervisión escolar, exigidos de un alto nivel y una engorrosa carga administrativa. Es decir, los principios de la burocracia como dominación legal operan en gran parte el aparato de gobierno, aplicando sus mecanismos de organización y control.

En la estructura organizativa del Sistema Educativo Nacional, se pueden distinguir diferentes tipos de autoridades según su tramo de responsabilidad: autoridades educativas:

son mandos superiores y mandos medios de las administraciones educativas a nivel federal (SEP) y local (Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (estatal), Coordinadores sectoriales, directores generales, directores operativos. Se consideran autoridades escolares: supervisores o inspectores; directores de centros escolares y asesores técnico-pedagógico.

Un ejercicio racional o democrático de la autoridad (ideal) otorgada a un puesto tendría como elementos centrales la consecución de los fines establecidos para el puesto de autoridad y sus subordinados, alcanzados a través del trabajo conjunto y colaborativo; en un ambiente de certeza laboral en tanto la comunicación sea clara y precisa respecto de objetivos, metas y procedimientos; una autoridad que escucha e incorpora opiniones en la toma de decisiones; justa en la aplicación de la normatividad y trato igual para todos; que comprende y motiva a los trabajadores a su cargo; que promueve el desarrollo personal y profesional individual y colectivo bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas de sus acciones.

Autoritarismo

El autoritarismo (o uso irracional del poder) es una forma de nombrar un efecto negativo en los sistemas políticos, se trata de la concentración del poder en una persona, un grupo o una entidad que controla y limita el acceso al ejercicio de los derechos, la libertad y la autonomía, también implica la manipulación y control de los medios de defensa ante los abusos del ente que ejerce el autoritarismo. La escuela como aparato del Estado es una institución en la que circula el poder desde la cumbre de la toma de decisiones hasta su ejecución.

Un contexto autoritario tiene una característica fundamental: no existe un sistema legal (o, si existe, no tiene verdadera efectividad, o puede anularse *ad hoc*, o está

subordinado a normas secretas y al capricho de los gobernantes) que garantice la efectividad de los derechos y garantías que los grupos e individuos pueden esgrimir contra los gobernantes, el aparato estatal o cualquier otra instancia situada en la cima de la jerarquía social o política. Se trata de una legalidad trunca. (Raz et al., 2002, p.247)

La cita anterior se deriva de la pregunta planteada por los autores del texto, sobre si el atributo de “autoritario” corresponde al Estado o al régimen político; concluyen que pertenece a ambos (Raz, 2002). Siguiendo esta idea se puede pensar la escuela como institución de Estado, configurada (sobre todo en las últimas décadas) bajo un régimen autoritario (idea que se desarrollada en otro apartado), en donde su estructura está diseñada para vigilar y mantener control de la vida escolar.

El señalamiento de lo autoritario en este trabajo no evoca el autoritarismo en el sentido estricto de la concentración del poder en una sola persona o pequeño grupo de personas que encabezan el gobierno de un país, antítesis de la democracia; es más bien en el sentido de una serie de atributos compartidos con ese tipo de regímenes, tanto respecto a las formas y el fondo en el ejercicio del poder, que contra toda lógica coexisten en una sociedad democrática, lo que Lorenzo Meyer (2013) define como “democracia autoritaria”, se trata de la actuación del poder en límites mal definidos.

El uso irracional del poder implica un control total (o por lo menos la intención de tenerlo) de las acciones; de la distribución de tiempos; de los espacios; de los recursos; de las autorizaciones; vigilancia constante, opresión de los espacios de libertad; y espacios de deliberación colectiva, el acallamiento o coerción de las resistencias, promoción de un pensamiento único; para lograrlo el poder echa mano de todos los recursos punitivos a su alcance. Por ejemplo: decidir unilateralmente la distribución de horarios; instalar cámaras de vigilancia y monitoreo; permisos por acuerdos internos; distribución de materiales y

espacio; priorizar el uso de recursos para un área y no otra; la decisión o no de aplicar los mecanismos de sanción correspondientes; entre otros. Cabe recordar aquí, que en última instancia el Estado está legitimado para hacer uso de la violencia para garantizar el cumplimiento de sus ordenaciones.

Lo autoritario, no es lo opuesto a autoridad sino una forma de ejercer la misma en ausencia de consenso, acuerdo e incluso discusión o debate de las opciones. Es un término utilizado para nombrar la imposición de una decisión sobre otras. En la estructura jerárquica de las instituciones-gobierno existen funcionarios facultados para ejercer la autoridad (que en esencia significa materializar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones de gobierno aplicables) exceder esas facultades o utilizarlas de manera irracional pondría al funcionario en el lugar de autoritario.

La frontera entre la autoridad y el autoritarismo es una línea difusa, los actos de autoritarismo están enmascarados siempre de buenas intenciones y de legalidad, su justificación igual que los actos legítimos de autoridad, se basa en la supuesta aplicación objetiva de leyes, normas, reglamentos y otros documentos legales; el autoritarismo se ejerce por y desde el poder. En todo caso, el poder sería el encargado de sancionar un uso irracional del mismo.

Distinguir si se está ante un acto de autoridad o autoritarismo es complejo, en parte porque como se ha explicado anteriormente, desde la visión de Foucault podemos afirmar que hay mecanismos de control tan sutiles que pasan a ser invisibles, normalizados, parte de la cotidianeidad. En una sociedad altamente centralizada, presidencialista, culturalmente se ensalza la figura de autoridad, a quien se le debe respeto, que significa obedecer sin preguntar.

A las ideas anteriores se agrega la sumisión interiorizada por la causa perdida, o el miedo, o la desesperanza de que algo cambiará si se resiste a la autoridad; desesperanza basada en experiencias previas propias o ajenas en las que combatir, resistir, denunciar o señalar actos autoritarios o abusos de autoridad, en el mejor de los casos no cambia nada, pero en el peor puede generar represalias; asumir que nada cambiará es una idea que lleva a callar y aceptar abusos; los usos irracionales del poder no pueden ser evidenciados si no se denuncian. “Si existiera un uso irracional del poder, habría denuncias”

El funcionario con autoridad tiene, por característica propia de su puesto, que interpretar (para sus subordinados) la normatividad para su aplicación, es el encargado de operativizar las indicaciones superiores; es en esa interpretación que se juega entre la autoridad y el autoritarismo. El uso irracional del poder también puede significar el cambio de los objetivos institucionales por objetivos propios, sean o no compatibles con los de la institución (explícita o implícitamente), por ejemplo: cuando un director en busca de conseguir o mantener el beneplácito de su inspección acepta imponer a los profesores la orden de atender a madres y a padres de familia fuera del horario de clases para que éste sea utilizado “sólo” en actividades de aprendizaje.

Es irracional porque sobrepasa la autoridad que tiene el director para disponer del tiempo del docente más allá de su horario laboral; es irracional porque la participación activa de las familias de los alumnos es parte del proceso de enseñanza aprendizaje; es irracional porque ejerce una decisión “fuera de norma”.

Distinguir la frontera entre un acto legítimo de autoridad y uno autoritario es difuso porque la base del autoritarismo es la autoridad y su subjetivación; la abstracción de la normatividad puede generar contradicciones que permiten a las autoridades transitar entre

un lado y el otro, o mantenerse en un continuo borroso que se encuentra en ambos lados del límite al mismo tiempo.

Además, se puede decir que el autoritarismo no se encuentra de manera formal o explícita en una ley, regla, norma o indicación; sin embargo, puede estar en lo que se solicita, y en cómo se solicita. Una autoridad puede hacer una solicitud legítima de una forma autoritaria. Por ejemplo: Un director que al solicitar a un profesor su planeación (acto legítimo) lo hace gritando, o amenazando que lo hará quedarse hasta tarde, o que no le autorizará un día económico (actos autoritarios). Otra forma es imponer de forma democrática medidas autoritarias. Por ejemplo: proporcionar información sesgada sobre la seguridad escolar para que el colectivo docente vote (acto legítimo) a favor de la instalación de cámaras de vigilancia y monitoreo (acto autoritario). El autoritarismo está en el qué y el cómo.

Un ejercicio irracional de la autoridad también puede implicar el uso discrecional de los mecanismos de estímulo y recompensa a su alcance, dentro y fuera de la normatividad, para presionar a sus subordinados a aceptar condiciones no favorables, o apoyar un proyecto en que la autoridad tiene interés.

Considero que el autoritarismo en la escuela se expresa a través de las normas rígidas, la toma de decisiones unilaterales e indiscutibles de las máximas autoridades educativas llevadas a cabo por las autoridades de menor nivel en la inspección y dirección sin dejar oportunidad a interpretación. El carácter autoritario de la escuela también puede notarse en la falta de mecanismos de mediación entre docentes y figuras directivas ante un conflicto, pues las mismas autoridades son las responsables de solucionar dichos conflictos. Otra forma irracional del ejercicio del poder burocrático está relacionada con la omisión

intencionada de la no aplicación de la norma o el otorgamiento de privilegios o estímulos por afinidad o empatía.

En algún modo la delegación de responsabilidades de la autoridad a quien no cuenta con atribuciones legales para su ejercicio (por no ser autoridad) es también un uso irracional del poder burocrático, una concesión que excede sus facultades, que puede significar omisión o negligencia.

Liderazgo

A continuación, describiré con base en el libro *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* de Paul Hersey, et al (1998), y la visión de Stephen Ball el término “liderazgo”

El liderazgo es la capacidad de guiar, dirigir o influir en las decisiones o comportamientos de los demás hacia un objetivo común; de acuerdo con Paul Hersey P. et al. (1998) “hay liderazgo cada vez que se intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón” (p.7) se puede ejercer por cualquier persona que se encuentre inserto en una organización, sea para lograr metas personales o de la organización.

Recupero otra definición de liderazgo “proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación (...) el proceso del liderazgo está en función del líder, el seguidor y otras variables” Hersey P. et al., (1998, p. 91) además de mencionar la influencia que se ejerce sobre alguien esta definición hace referencia a la importancia de observar el liderazgo no únicamente en razón del líder, sino supeditarlo al seguidor o liderado y las circunstancias en las que se da.

El poder es la sustancia del liderazgo, el poder es el recurso del líder para ejercer influencia, es decir, tomar partido en la acción o decisión del otro, cambiar sus actitudes,

posturas u otro aspecto que no hubiese cambiado sin la intervención del líder. “Entonces, el liderazgo es simplemente cualquier esfuerzo por influir; el poder del líder es su influencia potencial, es el recurso que le permite influir.” (Hersey P. et al., 1998, p.231)

El poder que el líder ejerce puede ser por posición o personal, “el poder emana de una función organizacional, de la influencia personal o de ambas” (Hersey P. et al., 1998, p.231) el poder por posición se puede equipar al término “autoridad” que como ya se ha explicado, es el poder que deviene del cargo que se ocupa en la estructura jerárquica; el poder personal puede equipararse al “carisma” entendido como la capacidad de dominación con base en el reconocimiento que lo seguidores hacen de su líder.

Stephen Ball (1989) define el liderazgo del director escolar como un estilo de ejercicio de poder del cual se vale el director para mantener la estabilidad política de la escuela, propone los siguientes estilos:

Interpersonal; administrativo; Antagónico; Autoritario; cada estilo tiene características propias en cuanto a la comunicación, su orientación, formas de resolución de conflictos, procedimientos de toma de decisiones, y toma de decisiones final, estrategias de dirección y actitud de los actores de la escuela. Contreras Paredes (2009) recupera en una tabla (tabla 2) los estilos de liderazgo y sus características propuestas por Ball.

Tabla 2

Resumen de las principales características de los estilos de liderazgos propuestos por Ball (1989)

Estilos Características	Interpersonal	Administrativo	Antagónico	Autoritario
Comunicación	Interpersonal y oral	Interpersonal y escrita	Conversaciones más privadas que públicas	Conversaciones públicas. Conversaciones privadas
Orientación (objetivo) de la	Negociaciones, persuasión	Tareas y responsabilidades	Persuasión, búsqueda de adhesión	Imposición pública, persuasión, búsqueda

Estilos Características comunicación	Interpersonal	Administrativo	Antagónico	Autoritario
	privada			de adhesión en privado Evade el enfrentamiento. Invisibiliza el conflicto
Resolución de conflictos	Pueden y deben ser resueltos con cada personal	Reuniones formales	Reuniones formales	Formal: reuniones, se impone. Manipula agenda. No reconoce intereses rivales. Sus intereses son los legítimos
Procedimiento en la toma de decisiones (formal, informal)	Informal, consultas individuales	Formal: reuniones	Formal: reuniones, estimula el debate público	
Decisores finales	Director en consulta informal	Director o equipo directivo delegado	Director alentando a sus aliados y neutralizando a los adversarios Reconoce los intereses e ideologías diferentes, pero usa su habilidad en las incertidumbres del debate público. Evita el debate sobre asuntos administrativos y de procedimientos	Director Rechazo encubierto al enfrentamiento usando recursos de autoridad. Defensa de las políticas y procedimientos establecidos de la institución
Estrategias de dirección	Alta visibilidad, consideración	Estricto uso de los recursos de la burocracia		
Actitud de los actores de la escuela	Son estimulados a considerarse autónomos. Existe nexo de lealtad con el director	Llevan a cabo la ejecución concreta de lo que el director o su equipo de planificación han decidido.	Renuncian a plantear su punto de vista frente a la habilidad de argumentación del director.	Sienten que no tienen influencia sobre los sucesos. Tienen pocas intervenciones en las reuniones.

Nota: Recuperado de Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela (2009)

En resumen, el liderazgo puede considerarse como una expresión de poder para influir en otras personas, puede ser ejercido por cualquiera sin importar que puesto ocupa en la organización, existen diferentes tipos de liderazgo y se debe elegir el más conveniente de acuerdo con los seguidores y circunstancias.

Ya se ha explicado la naturaleza jerárquica de la organización escolar en sus figuras directivas, se ha mencionado cómo la relación de poder vertical se extiende desde lo más alto, en donde se toman decisiones y se diseñan políticas, hasta la escuela, lugar en donde

se materializan en su ejecución, esas relaciones de poder que representan y a su vez atraviesan a las figuras directivas, que se expresan sobre los docentes, en una correlación de fuerzas desigual, son objeto de estudio de este trabajo.

Relaciones de poder

A lo largo de este apartado, se ha descrito de manera profunda el concepto de poder y cómo en la sociedad moderna se establecieron mecanismo y dispositivos de control social legitimados por las prácticas discursivas, como el derecho. La dominación legal obliga el cumplimiento de las ordenaciones jurídicas del poder político hegemónico; por otro lado, la dominación a que la que nos encontramos sujetos en las redes de poder, producen en las personas conductas normalizadas dentro de un sistema de leyes, reglas, normativas, costumbres y formas aceptadas de ser y hacer.

El poder es la posibilidad de imponer o influir al otro para la consecución de una acción; surge en la relación entre dos personas o dos entes que pueden ser grupos u organizaciones; la posibilidad de ser obedecido está determinada por la legitimidad del poder; un poder burocrático tiene su legitimidad en el Estado, que distribuye el poder a lo largo de una estructura jerárquica cimentada en leyes y normas; los recursos de los que dispone el funcionario con autoridad para ser obedecido son los mismos de los que el Estado dispone.

Las relaciones de poder son las interacciones desiguales entre sujetos, que en una negociación favorecen la parte que es capaz de movilizar más recursos para influir la acción de la otra, la red del entramado normativo y organizacional escolar, establece las posibilidades de movilización de cada sujeto, inclinando la balanza hacia un lado, no obstante coincido con la afirmación de Foucault: “Las relaciones de poder no pueden ser

consideradas de una manera un poco esquemática como: de un lado están los que tienen el poder y del otro los que no lo tienen” (1986, p. 14).

Dicho de otro modo, a pesar de que es fácil situar a las autoridades escolares del lado de los que tienen el poder y a los docentes del lado de los que no lo tienen, es menester destacar que las relaciones de poder son dinámicas, quien se supone debe obedecer no es siempre receptor pasivo de las órdenes dictadas, sino que puede ejercer influencia o resistencia a su contraparte, lo que lejos de ser fácil, complejiza el fenómeno del poder.

Las relaciones de poder no son las instituciones sino las fuerzas que en ellas se manifiestan, las relaciones de poder son los espacios de negociación que la normatividad del sistema no alcanza a controlar, ese control es cedido a los funcionarios para la toma de decisiones. En este punto las leyes y normativas quedan relegadas a segundo término, para dar lugar a las disposiciones del poder en la estructura organizacional en la que se inscriben. Es decir, no en la norma sino en cómo se aplica.

Con la base conceptual trabajada hasta el momento podemos caracterizar a las relaciones de poder como las interacciones entre docentes y autoridades escolares (la inspección general, inspección de educación física y la dirección escolar). Ambos, figura docente y figura directiva están sujetos a una red de poder en donde hay tensiones de ida y vuelta en una constante negociación de: significados sobre las responsabilidades; tareas designadas; distribución de tiempos; recursos materiales; espacios de trabajo; comisiones; y en general de todo lo que sucede en el espacio escolar.

Aunque el docente desde su puesto ejerce su poder, aceptando o no las determinaciones de la autoridad de la escuela. Es innegable que la naturaleza del entramado escolar subordina y relega el ejercicio de su práctica docente; en el mismo sentido la estructura organizativa vertical coloca por encima del docente la jerarquía de las figuras

directivas, en posibilidad de ejercer un poder sobre él; de dominar y controlar sus acciones investido del poder institucional otorgado a sus puestos.

El carácter de centro de trabajo que reviste a la escuela, en donde el docente, el director y en cierta medida el supervisor (la naturaleza del puesto no requiere la presencia permanente en la misma escuela), ejercen su profesión, implica el cumplimiento de objetivos, metas, y fines, a los cuales se supedita la permanencia en el puesto, esta condición es determinante en que por un lado supervisión y dirección impongan su visión sobre el docente, que bajo la amenaza de recibir alguna sanción o de no continuar en el cargo, sea controlado o sometido, por otro lado la condición de trabajo constriñe la autonomía del docente a los ordenamientos superiores.

Las opciones a mano del docente para resistir alguna orden o indicación, para contravenir a la autoridad son realmente limitadas, la primera pasa por la negación a través de la palabra; la segunda es la inacción; hacer el mínimo o sabotaje de las actividades; todas son acciones informales pues no existe un mecanismo para resistir institucionalmente una afrenta de la autoridad.

Entonces, los docentes son subjetivados, es decir interiorizan una serie de prácticas, por medio del discurso que emerge desde el poder, de la verdad, la normativa y la forma en que ésta es aplicada y ejercida para facilitar u obstaculizar ciertas acciones. ¿Por qué cuestionarse las implicaciones de las relaciones de poder en el contexto educativo si siempre han sido así?

Marco Contextual

Joven, no se impaciente, la vida de las personas
tiene sentido si se explica en su contexto, de lo
contrario es difícil que usted entienda nada.

Julia Navarro

En este apartado se enuncian las características del contexto y coyuntura política en que se desarrolla el fenómeno de estudio, lo anterior permite analizar y comprender con una perspectiva amplia y compleja los procesos de las políticas educativas, así como la trayectoria que han seguido. Los procesos, económicos, políticos y sociales, incluidos los educativos, que ocurren en una nación, no están aislados de lo que sucede en el resto de las naciones, por lo que tener una mirada global es imprescindible en el análisis de políticas educativas.

Los procesos político electorales desde mi punto de vista son determinantes en la forma en que un gobierno ejerce su mandato y lleva a cabo su proyecto de gobierno, sobre todo cuando se habla de poder, por lo cual consideré relevante plantear un breve recorrido histórico sobre el contexto electoral en el cual asumen el poder ejecutivo los gobiernos de 1982 a la fecha; la forma de ejercer el poder desde el gobierno, se vincula a otros elementos que en conjunto constituyen el régimen político, es por ello que también se desarrolla en este apartado.

En este capítulo también se ofrece una mirada general de la Reforma Educativa 2013 y sus principales objetivos y propuestas; también describo las características del nivel secundaria, modalidad telesecundaria; las particularidades de las unidades de análisis y sus contextos. Más adelante recupero, el perfil, parámetros e indicadores para jefe de sector, ATP, inspección y dirección escolar, que de acuerdo a la SEP orientan los procesos de

evaluación del desempeño en el servicio público educativo, así como las funciones docentes descritas en la guía operativa.

Políticas de globalización

A lo largo del tiempo, el mundo ha transitado hacia la era de la globalización. Autores como Rizvi (2007, p.50) consideran que “las expresiones contemporáneas de la globalización se originaron en una variedad de prácticas coloniales... producidas por la conquista colonial”, globalización es el nombre dado al proceso de interconectividad e interdependencia entre países para las comunicaciones; para el comercio y flujos financieros; para la aplicación de políticas; para intercambios culturales; para la circulación de tecnologías y conocimientos; modos de producción; la adhesión a instituciones multinacionales. Si consideramos que la correlación de fuerzas es desigual en las distintas regiones y países del mundo parece más adecuado hablar de influencia y no de intercambios entre países.

El Diccionario Iberoamericano de Filosofía de la Educación menciona que *globalización* se asocia al “fenómeno que aflora con la expansión mundial del capitalismo como modelo de integración económica internacional, capitaneada por países centrales, mayormente, por los Estados Unidos desde el final de la Guerra Fría; es decir, a mediados de la década de 1980” (Smith, 2013)

Para comprender mejor la globalización, debe pensarse en dos sentidos, descriptivo y prescriptivo; el primero de los sentidos tiene que ver con el uso del concepto para interpretar la realidad de la mundialización de procesos sociales, económicos, políticos; “describe cómo la escala de interacción humana ha vinculado a comunidades distantes entre sí” (Rizvi, 2007, p. 50) “describe la ‘unificación del campo económico mundial’”

(Bourdieu, 2001, en Smith 2013), el rumbo inevitable que ha seguido la humanidad como consecuencia de los avances tecnocientíficos, y de información y comunicación.

El sentido prescriptivo se asocia más a “una ideología que enmascara la expresión del poder y una amplia gama de intereses políticos (...) una orientación de valores” (Rizvi, 2013, p. 50) hacia los cambios que deben propiciar los Estados:

El carácter prescriptivo tiene que ver con la globalización como producto de una deliberada política económica, elaborada en parte por un conjunto de agentes y de instituciones, muchos de ellos internacionales, que proponen medidas políticas y jurídicas que debilitan las resistencias nacionales para esa unificación, dirigidas a la disminución del Estado, eliminando las múltiples regulaciones ligadas al intercambio comercial y finalmente expandiendo un mercado mundial donde convergen las empresas multinacionales. Tal proyecto se ancla con frecuencia en una postura neoliberal respecto del devenir de la sociedad, la cual estipula libre mercado, democracia y posibilidades de emancipación política (Bourdieu, 2001, recuperado por Smith, 2013).

El carácter normativo o prescriptivo alude entonces, a la recomendación de agentes externos a un Estado para la implementación al interior del Estado, de una serie de políticas de corte neoliberal en todos los ámbitos de la vida pública, a fin de disminuir las resistencias al mismo proceso globalizador neoliberal, propiciando el desmantelamiento del *Estado Benefactor* (fuerte presencia del Estado en la producción de bienes y servicios; cobertura de las necesidades básicas de los ciudadanos: salud, trabajo, educación, empleo) para dar paso al *Estado Neoliberal* (disminución en gasto social, eliminación de subsidios, desregulación de barreras comerciales, privatización de empresas de Estado, entre otros). Este proceso ha dado lugar al *modelo neoliberal de la educación* impulsado por

organizaciones intergubernamentales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) del ámbito público y privado.

El tipo de políticas para la educación que exige el modelo de globalización para las naciones tienen que ver con: formar recursos humanos que sirvan a los intereses del mercado; disminuir la participación Estatal y promover la participación privada en educación ampliando el mercado de opciones a elegir, mejorando la calidad y eficacia de la educación con base en la competencia (para lograrlo los medios juegan un papel importante para desprestigiar el servicio que brinda el Estado y hacer ver virtuoso lo que hace la iniciativa privada); aplicación de evaluaciones, financiamiento con base en resultados.

Disputa por el poder político

La disputa por el poder político en México es como en muchas naciones de larga data, podemos remitirnos a las grandes transformaciones que ha vivido nuestro territorio. La invasión extranjera que desemboca en la caída del Imperio Mexica y el ascenso del Imperio Español; la lucha por la Independencia, consumada con la promulgación de la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1824; la *Guerra de Reforma*, abierta disputa entre liberales y conservadores por la conducción del país; la Revolución Mexicana, conflicto armado que lucha contra la desigualdad social y la acumulación de riqueza en pocas manos, por la libertad política, “sufragio efectivo, no reelección”, por la redistribución de tierras a los campesinos, “la tierra es de quien la trabaja” y en general contra la dictadura de más de 30 años.

El régimen político surgido del triunfo de la revolución sentó las bases del sistema político actual con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 (aún vigente). Este régimen fundó un partido político “para administrar un poder que había

adquirido por la vía armada” (Meyer, min 5:01), ese partido político se transforma en el tiempo buscando pasar “de la época de los caudillos, a la época de las instituciones” para 1946 adquiere el nombre de Partido Revolucionario Institucional (PRI) que se mantiene hasta el día de hoy.

El sistema político de México se describe en sus cuatro formas: Republica, representativa, democrática y presidencialista: republica por que el jefe de Estado es electo temporalmente; representativa, porque el pueblo actúa a través de sus representantes electos en votaciones libres; democrática porque el poder de Estado se encuentra distribuido y no concentrado; presidencialista por que el poder ejecutivo solo lo ejerce una persona que es el presidente. (Orozco, 2004)

Aunque uno de los pilares de la revolución era la lucha por una democracia electoral, el régimen político “priista” (partido de Estado) se mantuvo en el poder sin interrupción casi 70 años hasta el 2000, año en que el Partido Acción Nacional (PAN) gana las elecciones presidenciales, el triunfo promesa de transición democrática, fue posible en parte, gracias al uso excesivo de recursos económicos (recaudación ilegal, sobrepase de topes de gastos permitidos) tanto para compra y coacción del voto, como para campañas publicitarias en todas las modalidades; otro posible apoyo al triunfo, fue el desprestigio, poca aceptación y apoyo a las políticas de gobiernos priistas de cada vez más sectores de la sociedad afectados por las políticas neoliberales que comenzaban a implementarse al inicio de los años ochenta.

Previo al dominio de las políticas neoliberales en educación “Las inversiones educativas, al repercutir en el desarrollo como parte de las inversiones sociales, quedaron incluidas en la programación financiera del gasto social estatal, justificadas en su orientación, fines y roles para el desarrollo y la llamada nueva economía del bienestar”

(Moreno, 1995), al ser considerada palanca para el desarrollo económico de una nación, la educación era un gasto privilegiado por los gobiernos.

Los valores y políticas neoliberales aceptadas o impuestas cada vez en más países del orbe tuvieron presencia en México a partir de los años ochenta, con el Gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), seguido por el fuerte impulso que Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) —quién asume la presidencia en una controvertida elección señalada de fraudulenta por la oposición y gran parte de la sociedad, “se cayó el sistema”— da a las políticas neoliberales en especial a la privatización de empresas estatales.

La sucesión de 1994 está marcada por el asesinato del candidato puntero (Luis Donaldo Colosio) en la carrera presidencial, trágico evento que abre paso a la candidatura y posterior presidencia de Ernesto Zedillo Ponce (1994-2000) tecnócrata neoliberal, que continúa el legado de sus predecesores, en la aplicación de las políticas neoliberales en todas las esferas de la vida pública. Para aquellos años el desgaste del sistema político-electoral fue aprovechado por el candidato de oposición de derecha del PAN, Vicente Fox Quezada (2000-2006), con la promesa de sacar al PRI de los *Pinos*, ganó la simpatía de propios y extraños dando paso a la primera alternancia partidista en la presidencia de la república.

Al gobierno de Fox le siguió el periodo del también “panista” Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) otro ocupante de la silla presidencial señalado por la oposición de izquierda y sus seguidores de espurio a causa de las sospechas de fraude electoral (exceso en topes de gastos, compra de votos, guerra sucia, coacción, etc.) que fueron denunciadas; aunque los gobiernos de Fox y Calderón provenientes de un partido distinto al que los precedió en el poder, no lograron marcar diferencia o cambio de rumbo en las políticas económicas, sociales y educativas, adoptando el mismo modelo neoliberal.

Calderón entregó la banda presidencial a Enrique Peña Nieto (2012-2018), quien se presenta a la disputa electoral como la cara del nuevo PRI; asume el gobierno bajo la sospecha de un fraude electoral al estilo autoritario del viejo PRI (cobertura desigual en medios de comunicación —radio, tv y prensa— compra de votos, entrega de tarjetas con recursos, uso clientelar de programas sociales, coacción, etc.). Apenas llegado al poder, desde el ejecutivo se estableció un acuerdo cupular partidista (PRI-PAN-PRD), llamado “Pacto por México” para impulsar un paquete de reformas estructurales, que continuaban la tendencia de políticas neoliberales entre ellas la reforma educativa 2013.

Al término del gobierno de Enrique Peña Nieto, la oposición de izquierda encabezada por el ahora presidente Andrés Manuel López Obrador (2018-2024) del Partido Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA) gana las elecciones en un proceso histórico promesa de pasar de la alternancia partidista al cambio de régimen; en sus promesas de campaña estaba la abrogación de la reforma educativa 2013, y el fin de las políticas neoliberales. No obstante, para este trabajo el corte temporal va de 2013-2021, por lo cual las políticas implementadas por este gobierno no son parte del análisis.

Pensar los procesos de reforma educativa desde la disputa por el poder político, la continuidad o cambio de partido, y las condiciones en que se desarrollan esos cambios de gobierno, da oportunidad de reflexionar no solo en las decisiones que se toman, sino en las complejas condiciones en las que se toman. La cultura política autoritaria de México, en lento desarrollo hacia la democracia, ha permitido en procesos electorales bajo sospecha de fraude en por lo menos tres de las últimas seis elecciones, la imposición de candidatos-presidentes de los grupos en el poder muestra el talante autoritario del régimen político.

La llegada al poder a través del fraude —o bajo sospechas de— urge a los gobiernos a emprender acciones que ayuden a legitimar lo que las urnas no legitiman; a buscar o

aceptar apoyos de grupos internos o externos para conseguir financiamiento; y a cumplir compromisos con los poderes facticos que facilitaron su ascenso, contratos, establecer políticas, modificar leyes, concesiones, autorizaciones, etc.

En la arena política no solo juegan los partidos políticos, existen otros elementos que cobran relevancia en el análisis de coyuntura, pensar el “régimen político como herramienta analítica” que de acuerdo con Delgado (2023, p.38) “...posibilita la comprensión compleja del ejercicio real del poder, considera los códigos factuales no escritos, los usos y costumbres seguidos en sus relaciones habituales por los individuos, los partidos políticos y los grupos sociales”

La idea de régimen político como herramienta de análisis complementa la visión de la lucha partidista, al considerar otros elementos como:

1) De limitación del bloque histórico en su desarrollo: contrahegemonía incipiente, hegemonía plena y crisis de hegemonía; 2) Fundamento legal y valores que lo legitiman; 3) Arquitectura de los poderes formales del Estado en su relación con los poderes fácticos; 4) Mecanismos informales para el ejercicio del poder; y 5) Caracterización de la calidad del proceso democrático. Delgado (2023, p.39)

En correspondencia a los puntos anteriores el autor identifica tres regímenes y los caracteriza siguiendo el esquema anterior. Se trata del: “Presidencial Corporativo 1917-2000”; “Neoliberal 1982-2013”; “Populismo de Izquierda 2011-2023”, los dos primeros han pasado su momento de hegemonía plena, el segundo se encuentra en momento de crisis, el tercero apenas con hegemonía incipiente. Delgado (2023)

En la tabla 3 que agrupa los tres regímenes y sus características se puede observar la transición en el tiempo entre uno y otro, es importante señalar que el cambio es paulatino y por eso las fechas no son consecutivas.

Tabla 3

Caracterización de regímenes políticos en el periodo 1982-2023

	Presidencial corporativo 1917-2000 Con hegemonía plena hasta 1982.	Neoliberal 1982-2013 En crisis de hegemonía	Populismo de izquierda 2011-2023 En hegemonía incipiente
Eventos claves del periodo histórico	De la Promulgación de la Constitución Política de 1917, Creación del PRI, Masacre del 68, fraude electoral de 1988, a la pérdida del poder presidencial por el PRI* en las elecciones del año 2000.	De la crisis de la deuda externa de 1982 y la adopción de políticas públicas (1983) al Pacto por México (diciembre, 2012) y las reformas energética y educativa de 2013.	De la fundación del Movimiento de Regeneración Nacional, 2 de oct de 2011 al inicio de la lucha electoral por la Presidencia de la República en septiembre de 2023.
Fundamento de legalidad y legitimidad	Fundamento legal: Constitución Política de 1917. Fundamento de legitimidad: políticas públicas orientadas por los artículos 3, 5, 27, 123 y 130. Constitutivos del “Pacto Social de la Revolución Mexicana”.	Fundamento legal: Reformas constitucionales del artículo 27, Organismos Constitucionales Autónomos: IFE/INE, TRIFE/TEF, CNDH. Reforma Const. Materia de Derechos Humanos (10.6.211). Fundamento de legitimidad: Transición a la democracia, vigencia del Estado de Derecho.	Fundamento legal: Constitución de 1917 en artículos del Pacto Social de la Rev. Mex. Ref. Constitucionales: Art. 3, Educación (Ley General de Educación). Art. 21, Guardia Nacional. Art. 73, becas y pensiones. Art. 35, Consulta ciudadana /84 Revocación de mandato. Fundamento de legitimidad: Triunfo electoral. Reivindicaciones populares. Política social por los pobres. Anticorrupción. Austeridad. Obra pública.
Arquitectura de poderes formales y fácticos	Poderes formales del Estado: Presidencia de la República, Poder Legislativo (Senadores y Diputados), Suprema Corte de Justicia. Y los partidos políticos. Los poderes fácticos: obreros, campesino y grupos populares organizados en corporaciones desde el gobierno, militares, Iglesia católica, medios de comunicación y empresarios.	Poderes formales del Estado: Presidencia de la República, Legislativo, Suprema Corte de Justicia, partidos políticos. Organismos Constitucionales Autónomos (OCA). Los poderes fácticos: obreros, campesino y grupos populares. Organizaciones No Gubernamentales, militares, iglesias, medios de comunicación y empresarios.	Poderes formales del Estado: Presidencia de la República, Legislativo, Suprema Corte de Justicia, partidos políticos. Organismos Constitucionales Autónomos (OCA). Fiscalía General de la República. Los poderes fácticos: Movimiento social popular. obreros, campesino y grupos profesionales, Organizaciones No Gubernamentales, militares, iglesias, medios

	Presidencial corporativo 1917-2000 Con hegemonía plena hasta 1982.	Neoliberal 1982-2013 En crisis de hegemonía	Populismo de izquierda 2011-2023 En hegemonía incipiente
Mecanismos informales del ejercicio del poder	El presidente de la República es el centro del poder; tiene las mayores atribuciones constitucionales del sistema político. A la par, como jefe del PRI ejerce dominación sobre las corporaciones afiliadas y sobre la clase política. Determina quién entra al poder Legislativo y a la Suprema Corte de Justicia. Los poderes fácticos son dominados con mecanismos violentos, coactivos, de cooptación o concesión de prerrogativas informales.	El poder político sigue centrado en el Ejecutivo, quien utiliza aún a grupos neo-corporativos, las decisiones fundamentales de política pública se apoyan en los oca. Para imponer políticas y desmovilizar resistencias de la población se emplea la violencia del Estado, califica- da de legal. La tendencia del poder ante el conflicto es hacia la judicialización de las políticas. Otorgan el mayor valor político al Estado de Derecho y a los organismos internacionales como la OCDE, entre otros.	de comunicación y empresarios. El poder Ejecutivo tiene una figura carismática y un liderazgo social muy fuerte y legítimo. Se apoya en las mayorías legislativas resultado de las elecciones de 2018 y 2021. Sus políticas van destinadas a consolidar valores democráticos de izquierda: igualdad y justicia social. Políticas sociales y económicas son cuestionadas por otros poderes formales y fácticos bajo las figuras de sociedad civil y estado de derecho. El centro de su proyecto es el pueblo, como categoría discursiva, que aglutina demandas de diversos grupos sociales. La base de su política es la comunicación empática, afectiva con la población. Y visibilizar sujetos antagónicos.
Valoración del logro democrático	El proceso electoral es controlado des- de la Dirección de Asuntos Electorales de la Secretaría de Gobernación. No existen entidades independientes para organizar y calificar elecciones. El PRI controla el voto corporativo. El proceso democrático no es confiable. Es calificado como régimen autoritario.	Con instituciones electorales independientes formalmente independientes del gobierno desde 1990, reformas de leyes electorales, se hizo posible la alternancia de partidos (PAN*) en la Presidencia de la República. Es calificado como régimen de democracia procedimental incipiente.	Un movimiento social popular (Morena*) aglutinado por el liderazgo social y político de Andrés Manuel López Obrador, ganó de manera apabullante la Presidencia y el poder Legislativo en el 2018. Introdujo en la Constitución la Consulta Ciudadana y Revocación de Mandato. Es calificado como régimen con orientación por la democracia radical.

Nota: Tomada de Política Educativa: obstáculos epistemológicos para la enseñanza.
(Delgado, 2023, pp. 39-40)

Con lo anterior podemos entender y tomar en cuenta en el análisis y reflexión que acompaña este trabajo, que el proceso de la reforma educativa 2013 se da en un momento de inflexión política, en la caída el viejo *régimen neoliberal* y en pleno surgimiento del nuevo *régimen populista de izquierda* en medio de la convulsión electoral que dejan elecciones acusadas de fraudulentas por la oposición de izquierda y el pueblo que la apoya; promulgada por un gobierno del PRI, en reciente retorno al poder después de una pausa de 12 años en que gobernó el PAN.

Reforma educativa 2013

Como antecedente de la reforma educativa 2013, en 2008 se presentó la Alianza por la Calidad de la Educación, acuerdo firmado entre el gobierno federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, como marco de referencia para llevar a buen término el objetivo de mejorar la calidad de la educación agrupando los compromisos en tres ejes: Mejores condiciones de asistencia de los alumnos que impacten en la calidad de su educación; mejores escuelas; y mejores maestros.

En el eje mejores maestros, se establece el concurso nacional público de oposición como la vía de acceso al servicio docente, a través del cual se garantizaría que los mejores docentes ocuparan las plazas vacantes, el conocido como examen alianza fue un cambio significativo en el ingreso al servicio docente que antes del acuerdo se daba de manera discrecional, Quintana (2008) lo ejemplifica así: “el artículo 62 de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, que otorgaba al sindicato la capacidad de asignar el 50% de las plazas” citado en (Espinoza Bautista, 2012, p.22)

La reforma educativa 2013 fue distintiva del gobierno de Peña Nieto que apenas iniciaba en diciembre de 2012, en su primer discurso la anunció como base para el desarrollo de la nación con tres promesas principales que daban forma a sus objetivos:

- 1.- Aumentar la calidad de la educación con miras a mejorar en la evaluación internacional PISA.
- 2.- Aumentar la matrícula y la calidad en los niveles medio superior y superior.
- 3.- Recuperar para el Estado la rectoría del Sistema Educativo Nacional de la mano de Servicio Profesional de Carrera Docente.

La reforma se compone por una serie de documentos: legales y técnicos de acuerdo con la jerarquía de la institución escolar, a cada nivel de la jerarquía corresponde un tipo de documento que va operativizando las decisiones tomadas en la parte más alta hasta convertirse en prácticas.

El mayor y primer ordenamiento legal en nuestro país es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en su artículo 3° se refiere a la educación, en términos generales establece que es un derecho de todos los individuos, responsabilidad del Estado, que su impartición será gratuita, laica y obligatoria. En 2013 se *reforma* (modifica) el artículo 3° de la CPEUM (1917) en donde se establece que la educación será de *calidad* y el cómo alcanzarla.

En el segundo nivel se encuentran las denominadas leyes secundarias o reglamentarias, la más importante de ellas es la Ley General de Educación, refiere que las autoridades educativas deberán garantizar las condiciones para el ejercicio del derecho a la educación; esta ley se encarga de regular la Educación que es impartida en los distintos niveles de gobierno (Federal, Estatal, municipal), además de la educación impartida por particulares.

También se creó la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), con la tarea de regular el ingreso, permanencia y promoción, de docentes y directivos al sistema educativo nacional, con el objetivo de garantizar la idoneidad de éstos. Se creó la Ley del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (LINEE) para regular el Sistema Nacional de Evaluación Educativa y el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa que tienen como tarea la evaluación de los distintos componentes del sistema educativo.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 entre las grandes Metas Nacionales se establece lograr un “México con Educación de Calidad” para lograrlo se “requiere robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera. El Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda.” Dicho de otro modo, lograr la *calidad* dependerá de la formación de capital humano vinculando los sectores educativo, empresarial y social. (PND, 2013 p. 5)

Este mismo documento “Con la Reforma Educativa, directivos, maestros, alumnos y padres de familia podrán tomar decisiones conjuntas para mejorar el proceso educativo en cada plantel. Esto se traduce en otorgar mayor autonomía de gestión a las escuelas.” (PND, 2013, p. 37) Con esta idea se declara la intención de descentralizar las decisiones en los centros escolares, dando mayor peso a las decisiones colectivas.

Aunque se habla de una educación integral el plan nacional de desarrollo, no menciona a la educación física, como parte fundamental del Sistema Educativo Nacional para el desarrollo integral (corporal, cognitivo, y socioafectivo) de los estudiantes; en realidad no se menciona de ninguna manera no obstante en el *Capítulo III México con Educación de calidad* la sección de *Cultura y Deporte* dice: “En materia de deporte se requiere desarrollar el talento deportivo en la juventud para promover una cultura de salud.

La escasa actividad física de los ciudadanos incide en un deterioro de la salud” (p. 37). El deporte *per se* no contribuye a una formación integral, sus características y exigencias pueden llegar a ser opuestas a las intenciones pedagógicas.

En el PND Se pretende promover una *cultura de la salud* a través del deporte, disponer el acceso a la práctica de actividades físicas y deportivas en instalaciones adecuadas (p. 37) En este sentido se reconoce la necesidad de fomentar y promover la salud a través del movimiento, y aunque se hace en el apartado de educación se invisibiliza la educación física, para poner al deporte en su lugar.

En el PND se menciona “México con Educación de Calidad no se puede entender sin la cultura y el deporte.” Reconoce en las pocas líneas que se dedican al respecto, la importancia del deporte como esencial para la salud y la cohesión social; sin embargo, al continuar el desarrollo del apartado, cambia el término de deporte por actividad física primero para mencionar que su escasa práctica ha generado deterioro en la salud de los ciudadanos; posteriormente para colocarla como un activo económico. “Invertir en actividades físicas supone un ahorro en salud pública” (PND, 2013), cada peso que se invierta en actividades físicas se traduce en un ahorro de \$3.20 pesos de gasto médico en el futuro.” Este párrafo es un claro indicador de cómo las políticas neoliberales permean todos los ámbitos de la vida pública con su visión mercantilista de la salud y la educación.

Más adelante en este documento se expresa la necesidad de articular la educación, el deporte, la cultura y otras áreas, para lograr “mejores sistemas de competencia y seguimiento de talento que desarrollen el potencial deportivo de los jóvenes”, continúa, promover el acceso de toda la población al deporte y las actividades físicas, en instalaciones adecuadas y con entrenadores capacitados; captación de talentos deportivos, un sistema de competencia estructurado. “Crear un programa de infraestructura deportiva”;

“Definir con certeza las necesidades de adecuación, remodelación y óptima operación de las instalaciones deportivas, incluyendo las escolares.” (PND, 2013) Todo lo anterior refiere a una práctica deportiva que busca: el máximo rendimiento, las mejores marcas, las personas más fuertes, más rápidas, más hábiles; la competencia de élite, el deporte profesional, el deporte espectáculo, el deporte negocio; cuerpos grandes, fuertes y musculosos en los hombres; delgados, estéticos y bellos en las mujeres; ese tipo de deporte no cabe en las escuelas, no es el deporte escolar o adaptado que se requiere para la construcción y mejora de las habilidades motrices en los alumnos; en ese sentido sus objetivos y los de la educación física van por caminos completamente distintos.

La orientación que se da a la práctica de las actividades físicas y deportivas en el PND 2013-2018, promueve la eficacia y eficiencia de los cuerpos; es en ese sentido que se incluye a las escuelas como “instalaciones deportivas”; pero no lo son, las escuelas tienen un espacio pedagógico en donde a diferencia del deporte espectáculo y de élite, la educación física persigue objetivos dirigidos al desarrollo integral de las personas.

En contradicción con lo expresado en el ámbito del deporte el PND menciona “Facilitar la práctica deportiva sin fines selectivos, con un enfoque que promueva la adquisición de valores para el trabajo en equipo, respeto a las reglas y obtención del éxito mediante el esfuerzo individual y colectivo” (PND, 2013) la cita anterior es la “Estrategia 3.4.2. Diseñar programas de actividad física y deporte diferenciados para atender las diversas necesidades de la población” Desde mi punto de vista la única que se puede vincular con los propósitos y objetivos de la educación física.

El manejo conceptual que se hace en el PND respecto del deporte y las actividades físicas muestra un desconocimiento o desinterés por las necesidades de la educación física escolar para la mejora de sus prácticas, considero que es desde esta especialidad que se

puede contribuir al desarrollo de las capacidades físico-deportivas de los estudiantes de educación básica, que coadyuve a estilos de vida activos y saludables.

En la Ley General de educación tampoco se habla de educación física; se encontró una mención al deporte en referencia al que al implementar escuelas de tiempo completo se puede “aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural” (LGE, 2013). En el Modelo educativo 2016 menciona que las escuelas deberán hacer el mayor esfuerzo para disponer de espacios adecuados para “la realización de actividades físicas y artísticas” (SEP, 2016) El plan de estudios 2016 dice sobre el campo formativo de Desarrollo Personal y Social (DPS) “Busca que los alumnos reconozcan la importancia de conocer, aceptar y cuidar su cuerpo” (SEP, 2016). También disminuyó la carga horaria de la asignatura.

El nuevo modelo educativo y plan de estudios dejó fuera a la educación física como asignatura para incorporarla dentro del campo formativo DPS, modificando de facto, los contenidos e intencionalidades de la disciplina pedagógica.

La revisión documental y los alcances de la investigación no permiten inferir el motivo de la mencionada reestructuración, cambio de enfoques, dosificación, ni de las ausencias de la educación física en el PND y otros documentos.

El modelo educativo de la reforma 2013 se presentó en 2016, con la mira en “fortalecer el sentido y el significado de lo que se aprende. Se propone ensanchar y hacer más sólidos el entendimiento y la comprensión de los principios fundamentales, así como de las relaciones que los contenidos guardan entre sí.” (SEP, 2016, p. 15) El nuevo modelo organiza el sistema educativo nacional para que los alumnos logren aprendizajes del siglo XXI; con un “enfoque humanista y tomando en cuenta los avances de las ciencias de la educación, la presente propuesta describe las principales características del currículo.”

(SEP, 2016 p.18) se busca asegurar el logro de los fines de la educación; se cambia la visión para poner a la escuela al centro del sistema educativo, aumentando la autonomía de los centros escolares; se fortalece la evaluación docente.

Tiene la intención de terminar con las barreras que impiden el máximo logro de aprendizajes “todos los elementos del modelo educativo –currículo, directores, docentes, padres de familia, infraestructura, presupuesto, procesos, flujos de información, entre otros– deben responder al imperativo de la educación inclusiva y con equidad, como principios intrínsecos de la tarea educativa” (SEP, 2016 p.19) La búsqueda de una nueva cultura escolar, pretende modificar las relaciones entre docentes y directivos, dejando de lado la visión administrativa que limita su participación y colaboración al centrar la supervisión en la vigilancia del cumplimiento de normas; se busca impulsar la planeación y la evaluación como mecanismos de mejora de la calidad.

La evaluación de la práctica docente pasa a ser obligatoria (para todos los docentes) de acuerdo con el artículo 52 de la LGSPD (DOF 11-SEP-2013) contempla por un lado, que a través del INEE y se evalúan todos los componentes del sistema educativo; por otro lado la LSPD controla el ingreso, permanencia, reconocimiento y la promoción de docentes y directivos al sistema educativo a través de evaluaciones que implican, entre otras, pruebas estandarizadas, formatos de evaluación por parte del director del centro escolar, puntajes por antigüedad, por grado de estudio y por tomar cursos.

Una parte de la evaluación docente a cargo de las autoridades escolares corresponde al registro de las observaciones realizadas a las actividades educativas llevadas a cabo por los docentes, incluida la planeación y portafolio de evidencias de trabajo de alumnos con bajo y alto rendimiento. Se puede estimar que esta fase de la evaluación hacia los docentes tiene un gran elemento de subjetividad y discrecionalidad de las autoridades escolares.

El modelo educativo 2016, construido con base en la reforma 2013, “establece los principios y mecanismos que permitirán una gobernanza efectiva y un funcionamiento adecuado del sistema educativo” (SEP, 2016, p.19) mediante la colaboración entre: niveles de gobierno estatal y federal; autoridades educativas y sindicato de maestros; padres de familia y otros actores de la sociedad civil.

Históricamente en México el sistema educativo ha colocado a la escuela como la responsable de la administración escolar, encargada de llevar a cabo acciones ordenadas desde otro ámbito (altas esferas de gobierno); la estructura de su organización ha servido para “transmitir políticas y supervisar su adecuada instrumentación”. (SEP, 2016, p.21) Esa visión administrativa del sistema escolar ha tenido como consecuencia “la subordinación de lo académico, la burocratización, la superposición de tareas, la ineficiencia, la pérdida de tiempo y de sentido, a la par de frustración personal y colectiva en las comunidades escolares” (SEP, 2016, p.21) la adopción de dinámicas enfocadas en lo que las autoridades educativas dicen que necesitan los alumnos y no en las necesidades de los alumnos.

Ahora aquí pasamos de la abstracción, la escuela como institución, en términos operacionales es representada por una persona con nombramiento de director, entonces siguiendo la idea del párrafo anterior históricamente los directores son quienes administran el sistema escolar, la validez de esa afirmación empodera el puesto de director, al tiempo que lo mantiene sujeto a la jerarquía del propio sistema.

Poner la escuela al centro significa cambiar la dinámica histórica a la que se ha sometido a la escuela para fortalecerla, con organización, recursos económicos para atender sus necesidades, mejor infraestructura, plantilla de personal completa. En términos de la normatividad, según el Acuerdo 712 publicado en el Diario Oficial de la Federación, para

cumplir lo anterior se necesita fortalecer Consejos Técnicos Escolares y de Zona; promover la descarga administrativa y fortalecer la supervisión escolar.

Aunque en el discurso se busca disminuir la carga administrativa, el fortalecimiento de los CTE y supervisión escolar; los mecanismos implementados para dar cumplimiento generan en sí mismos una nueva carga administrativa y burocrática, que consiste en seguir al pie de la letra y llenar formatos de las guías de consejo técnico, y ruta de mejora continua, que son sometidos a la supervisión.

La Ruta de Mejora Continua es un instrumento de planeación construido por cada escuela con base en su propio diagnóstico (constituyen el tercer nivel de concreción curricular) Zabalza (2000), en donde se deben plasmar objetivos, metas y actividades para lograrlos; también se establece en ella a los responsables, los recursos necesarios y la forma de evaluar los avances. “la planeación debe organizarse en función de las prioridades educativas nacionales, centradas siempre en el aprendizaje de los alumnos, y hacer del contenido pedagógico su prioridad.” (SEP, 2016, p. 25), se puede decir que la ruta de mejora es el documento en donde cada escuela planea la forma en que se ejecutarán las políticas educativas.

El Consejo Técnico Escolar debe consolidarse como un órgano colegiado con capacidad técnico-pedagógico que vigile la concreción del currículo; en conjunto con la comunidad debe promover un “marco de convivencia que fomente la autorregulación cognitiva y ética de los alumnos, auspicie un clima escolar de alegría, respeto, integración y empatía hacia la diversidad, así como el buen manejo de los conflictos entre los miembros de la comunidad”. (SEP, 2016, p. 26).

Es decir que a través de la reforma 2013, el nuevo modelo curricular pretende modificar las prácticas docentes y las relaciones con sus pares y directivos, en otras

palabras, la reforma espera de la comunidad escolar una serie de comportamientos y pautas que permitan maximizar el logro de los objetivos propuestos.

Se busca que la figura de director recobre liderazgo impulsando la participación de toda la comunidad educativa ponderando la gestión educativa “la dirección de la escuela debe ser el engranaje que articule el plantel con el resto del sistema educativo y la guía que lleve a la comunidad escolar hacia la visión y las metas acordadas en conjunto”(SEP, 2016 p. 27), además la dirección escolar tiene la tarea fortalecer los Consejos Escolares de Participación Social para contribuir a la transparencia y rendición de cuentas de los programas educativos.

El nuevo modelo busca para la dirección escolar una serie de atribuciones, diferentes a las establecidas en reformas anteriores, sin embargo, la estructura tradicional, las viejas prácticas, de dominación, control y vigilancia, siguen vigentes, sumadas a las nuevas exigencias del nuevo modelo.

Esta reforma señala la evaluación interna como actividad permanente indispensable para el avance del centro escolar hacia la mejora de la calidad educativa. Las supervisiones deben fungir como apoyos externos para la evaluación interna, como observadores que “identifiquen las fortalezas y áreas de oportunidad” (SEP, 2016, p. 29) que sean capaces de ofrecer retroalimentación y recomendaciones técnico-pedagógicas, para la escuela y el aula.

La supervisión escolar debe fortalecer el aspecto pedagógico, para ello “deben superar el papel administrativo y de control que han tenido durante décadas en la Educación Básica” (SEP, 2016, p. 30) deben apoyar el liderazgo del director; visitar las aulas escolares para apoyar a los docentes en el uso del tiempo, detección de necesidades de sus alumnos y el reforzamiento de su práctica docente.

El gobierno de Peña Nieto implementó la Reforma educativa 2013, puso al centro de la problemática a resolver la mejora de la calidad educativa, con la mejora de las prácticas docentes y como solución a dichas prácticas impuso la evaluación con el fin de regular el ingreso; la permanencia; el reconocimiento y la promoción del personal educativo sin dar cuenta de cómo la misma favorecería el proyecto educativo.

“Será de calidad entendiéndose por esta la congruencia entre los objetivos, resultados, y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad.” (2013, LGE, Artículo 8, IV) Las dimensiones que menciona la Ley General de Educación y la calidad misma pertenecen a los valores que justifican y legitiman las políticas neoliberales a nivel mundial.

La globalización neoliberal invoca valores como: equidad, eficiencia, seguridad, libertad, y comunidad, todos ellos de ambiguas definiciones negociadas en la arena política, con la fuerte presencia de las “organizaciones intergubernamentales (OIGs) que determinan discursos de globalización fundamentales para la organización del conocimiento de la educación y han creado un discurso persuasivo sobre “imperativos de la economía global” para la educación” (Rizvi y Lingard, 2013, p.111) y que se su influencia puede ser bien identificada en la reforma educativa 2013.

Las políticas emanadas desde el gobierno, ponían en entredicho la estabilidad laboral de las y los maestros, pues se condicionó la permanencia en el servicio docente a la acreditación de una prueba estandarizada, lo que generó el rechazo masivo de los docentes a la “mal llamada reforma educativa”, fue tal, que las secciones sindicales democráticas del sureste mexicano, en su mayoría agrupados en la sección 22 de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), encabezaron las protestas en las calles y escuelas de todo el país.

También docentes pertenecientes al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) apoyaron a la disidencia, con fuerte presencia en la Ciudad de México y varios estados de la república, las protestas incluyeron paros laborales y paros activos; la ocupación de la plaza política más importante del país, el zócalo capitalino, con un campamento-plantón, que después de permanecer por cuatro semanas fue desalojado de forma violenta, por la policía federal, pertrechada con lo necesario para aplastar cualquier cosa o persona que permaneciera en el lugar.

Los dos secretarios de educación del periodo de Peña Nieto, hicieron declaraciones en el sentido de que la reforma se aplicaría a pesar de los discursos de profesores disidentes, con el beneplácito de organizaciones de la sociedad civil (organizaciones patronales y empresariales), los dirigentes del SNTE y medios de comunicación; Emilio Chuayffet, Secretario de Educación (2012-2015) declaró “las normas no son negociables (...) Las autoridades educativas locales en cada entidad están obligadas a hacer cumplir, sin excepción alguna, las nuevas leyes vigentes” (Notimex, 25 sept 13) recuperado por (Villalaz Pacheco et al., 2020, p.19) a pesar de las protestas la reforma continuó vigente y con los canales de negociación cerrados.

La forma en que se implementa dicha reforma va más allá de lo escrito y declarado, la postura adoptada desde el gobierno mandaba un mensaje de que las autoridades son las que deciden y ordenan; los docentes se someten a esas decisiones y acatan órdenes.

Nivel secundaria. Modalidad telesecundaria

El nivel educativo secundaria cuenta con la modalidad Telesecundaria, proyecto surgido en 1968 para mejorar la cobertura educativa, como opción a las secundarias tradicionales, por medio de transmisiones televisivas, hace llegar desde entonces, educación secundaria principalmente a “zonas rurales, de difícil acceso o con poca densidad

demográfica” pero sin limitarse a ellas, combinando la educación a distancia con la educación presencial. (La Telesecundaria Celebra Su 52 Aniversario | Dirección General @Prende.mx | Gobierno | Gob.mx, 2020)

El modelo pedagógico de la telesecundaria se caracteriza por dividir sus sesiones en dos momentos principales, el primero consiste en la transmisión de una cápsula televisiva de 15 minutos, seguidos de 35 minutos de trabajo de aula preparado por el docente de cada grupo, Las transmisiones están a cargo de la Red EDUSAT, su producción a cargo de la Dirección General de Televisión Educativa.

“A diferencia de las secundarias convencionales, donde hay un profesor para cada materia, en las telesecundarias hay un docente para trabajar todas las asignaturas de la matrícula por grado.” (Dirección General @Prende.mx, 2020) Esta característica se ha modificado de a poco con la incorporación de nuevas figuras a la estructura de telesecundaria, como son profesores y profesoras de “Educación Tecnológica” “Idiomas” “Educación Artística” y “Educación Física”.

Uno de cada cinco alumnos (20.7%) que cursa el nivel educativo secundaria asiste a una telesecundaria, lo anterior se puede explicar por el crecimiento de esta modalidad que en 2004 representaba el 60.6% del total de las secundarias públicas en México, las telesecundarias se encuentran distribuidas por todos los estados del país, con especial concentración en el Bajío, Golfo de México y el sureste en donde cubren hasta el 30% de su matrícula, en el otro extremo, la segunda localidad con menor cobertura a cargo de las telesecundarias es la Ciudad de México en donde le corresponde únicamente el 1.46% del total de alumnos que estudian este nivel. (Instituto Nacional de Evaluación Educativa [INEE], 2006).

En la Ciudad de México hay 1309 escuelas de nivel secundaria, de ellas 47 corresponden a la modalidad telesecundaria están distribuidas en las 16 alcaldías.; en la Alcaldía Gustavo A. Madero existen 213 escuelas secundarias de las cuales 12 planteles son telesecundarias, siete cuentan con docentes de educación física, de acuerdo con el sitio web del Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa (Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa [DGPPyEE], 2023.)

Telesecundaria UA1

Se localiza en la alcaldía Gustavo A. Madero, al no contar con edificio propio, el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) comparte sus instalaciones. Es una de las siete escuelas en esta alcaldía con docente de Educación física desde 2013

La alcaldía Gustavo A. Madero es la alcaldía 07 de 16 en las que se divide la ciudad de México, se localiza al norte de la ciudad de México y colinda con las alcaldías Venustiano Carranza, Cuauhtémoc y Azcapotzalco y con los municipios de Coacalco de Berriozábal, Tlalnepantla de Baz, Ecatepec de Morelos, Nezahualcóyotl y Tultitlán del Estado de México, su población para 2020, la población en Gustavo A. Madero fue de 1,173,351 habitantes, 48.1% hombres y 51.9% mujeres; (Data México, 2024) La población en edad escolar secundaria pertenece al rango etario de 10-14 años que corresponde al 3.33% de la población total.

Esta alcaldía tiene uno de los menores niveles de desigualdad social, el 3.69% es población en extrema pobreza, contra el, 4.3% promedio de CDMX, y 30.1% de población en pobreza moderada frente al 32.6% de la CDMX. En 2020, los niveles de vulnerabilidad de la población por carencias sociales y por ingresos servicios son menores al promedio de la ciudad y que algunas alcaldías.

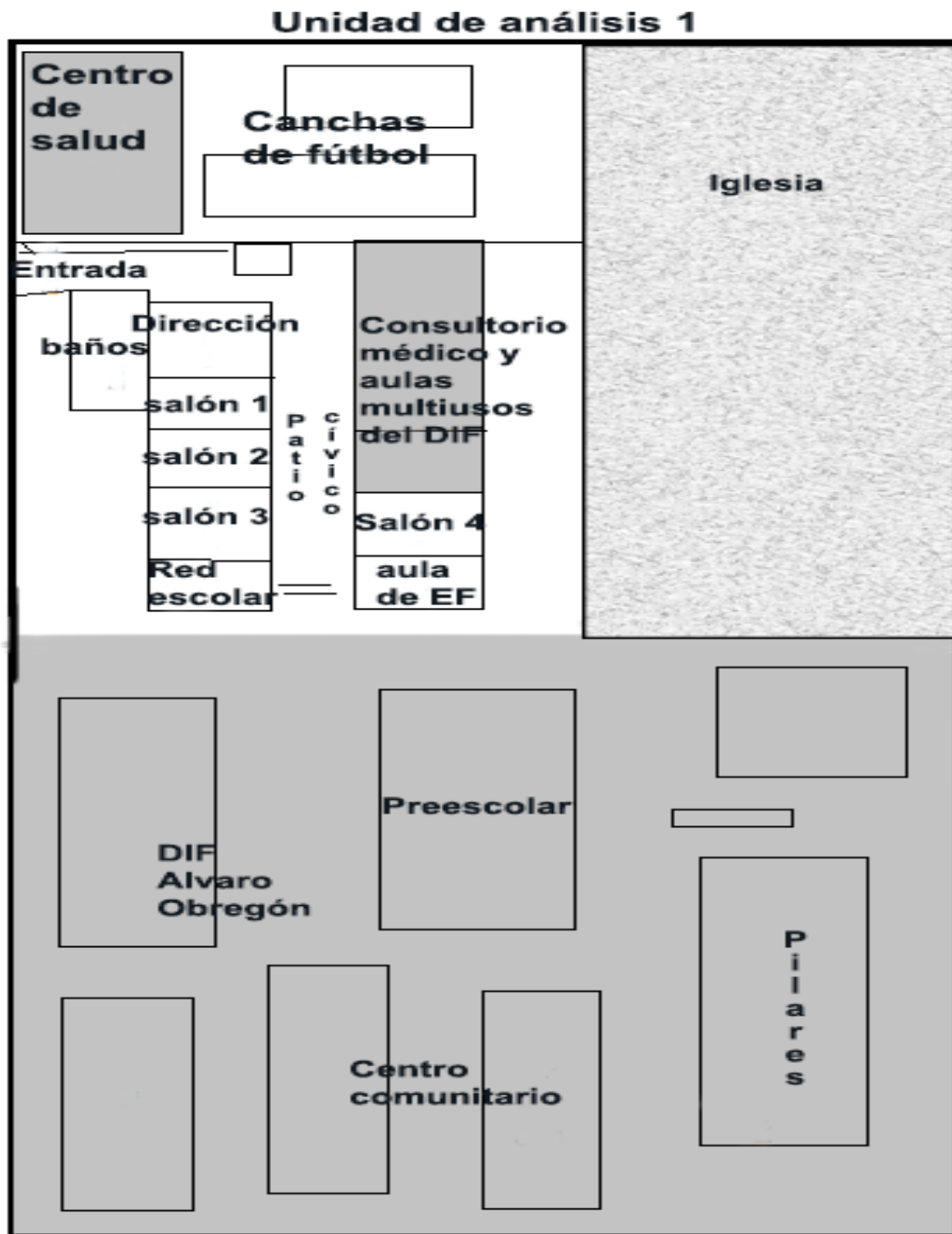
En el ámbito educativo los principales grados alcanzados *Informe Anual Sobre La Situación de Pobreza y Rezago Social* (CONEVAL, 2010) son: en nivel Licenciatura 25.8%; Preparatoria o Bachillerato General 24.9% del total; Secundaria 23.1% del total. Su tasa de analfabetismo es de 1.52% de la población de los cuales 30.2% correspondió a hombres y 69.8% a mujeres. La ciudad de Gustavo A. Madero tiene 1433 escuelas, de las cuales 67 son de nivel inicial, 400 de Preescolar, 478 de Primaria, 213 Secundaria de las cuales 12 son telesecundarias, 108 Media Superior (Preparatoria).

Tiene una dirección escolar; cuenta con seis salones, uno como aula de computación; y cuatro para los grupos: un primero, dos segundos y un tercero; El DIF cuenta con dos canchas de pasto sintético que son prestadas para las clases de Educación Física, además del patio-explanada que es utilizada como cancha polideportiva. Ver figura 1

La calle en donde se localiza la escuela es pequeña y de poca circulación vehicular, antes de llegar a la escuela se encuentra de un lado un centro de salud, del otro lado la entrada al DIF, en la misma manzana, hay un centro de desarrollo comunitario; un “PILARES”; y una iglesia. Dos veces por semana se instala un tianguis que ocupa parcialmente la calle, algunas familias de los alumnos tienen en el comercio informal su sustento económico. Dentro de las instalaciones del DIF no hay barreras físicas que impidan la libre circulación entre las diferentes áreas incluidas las prestadas a la telesecundaria, es común que en el patio escolar caminen personas ajenas a la telesecundaria.

Figura 1

Croquis de instalaciones del DIF compartidas con la UA1



Nota: En gris las instalaciones del DIF de uso público, en fondo blanco las instalaciones prestadas a la telesecundaria.

Telesecundaria UA2

La telesecundaria UA2 se localiza al oriente de la Ciudad de México, en la Alcaldía Iztapalapa, en la colonia Unidad Habitacional Peñón del Márquez, su población es 160 alumnos aproximadamente, la escuela cuenta con seis grupos, dos por cada grado, cada grupo cuenta con un docente, es una de las cinco telesecundarias que desde 2013 cuenta en su estructura con docente de la especialidad de Educación Física.

Iztapalapa es la alcaldía 09 de 16 en las que se divide la Ciudad de México se ubica en su límite oriente, en colindancia con Nezahualcóyotl municipio del Estado de México, según datos obtenidos del portal “Data México” (2024) la población total de la alcaldía Iztapalapa en 2020 fue 1,835,486 habitantes, la más poblada de la ciudad de México, siendo 51.6% mujeres y 48.4% hombres. El segmento de población (10 a 14 años) al que pertenece al rango etario de educación secundaria (12 a 14 años) es el 7.5% del total.

Es una de las entidades del país con mayores indicadores de pobreza, de los 4.71 millones de personas ocupadas 53.5% pertenecen a la economía formal y 46.5% obtienen sus ingresos en el mercado informal. Es la tercera alcaldía con mayor porcentaje de población en situación de pobreza con 43.9% del total. La zona geográfica en la que se encuentra la escuela se caracteriza por los altos niveles de marginación y desigualdad, la mayor parte de la población tiene su sustento económico en la economía informal.

En el ámbito educativo, de acuerdo con el Informe Anual Sobre La Situación de Pobreza y Rezago Social (CONEVAL, 2010) “el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en la delegación era en 2010 de 9.6, frente al grado promedio de escolaridad de 10.5 en la entidad federativa... 2.8% de su población es analfabeta. Para 2020 de acuerdo con el portal data México (2024), el nivel de escolaridad promedio es de 10 años; en la alcaldía Iztapalapa de la población de 15 años o más, han concluido, 16.5%

educación primaria; 28.4% cuenta con secundaria; 26.1 % nivel medio superior; 18.9 nivel superior; solo 1.82% de su población es analfabeta.

En la Alcaldía Iztapalapa hay 210 escuelas de nivel secundaria, 7 telesecundarias, de ellas 5 cuentan con docentes de educación física.

La calle en donde se localiza la escuela tiene dos accesos, por un lado Avenida principal que conecta la Ciudad de México y el Estado de México, por el otro lado la una calle de menor circulación, a un lado de la telesecundaria se encuentra la escuela Centro de Atención Múltiple, al otro lado un preescolar, en la parte de atrás un terreno baldío, en donde se deposita de manera ilegal cascajo además de ser un tiradero de basura clandestino; al frente de la escuela un terreno en donde se localiza un “lienzo charro”; el resto de la calle en ambos lados lo ocupan unidades habitacionales.

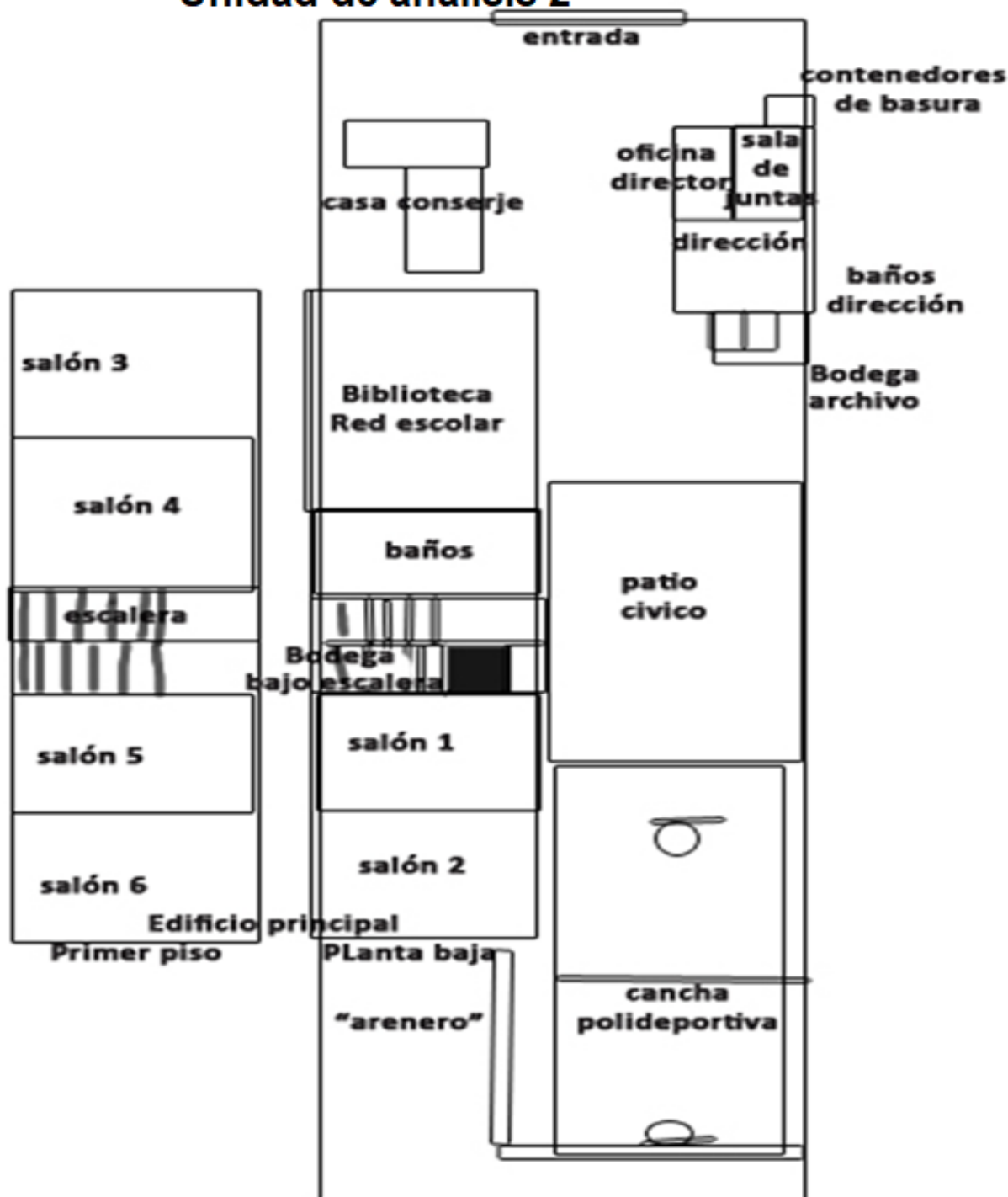
Es una escuela relativamente pequeña, la constituye un edificio principal de planta baja y primer piso que alberga los seis salones, baño de hombres y mujeres, y un espacio que funciona como biblioteca y salón de red escolar; otro edificio solo de planta baja, dividido en oficina de la dirección escolar, sala de maestros, un espacio amplio en donde hay tres escritorios; y los baños de la dirección.

El patio es un espacio alargado, al fondo una cancha polideportiva, con canastas para basquetbol y porterías; la otra parte es el patio cívico con techumbre de lámina y una especie de templete de cemento en donde se encuentra la asta bandera. figura 2

Figura 2

Croquis de la Unidad de análisis 2

Unidad de análisis 2



Figuras directivas en la institución escolar

Se considera figuras directivas a aquellos puestos que sirven de enlace e intermediación entre las autoridades educativas y los docentes: jefes de sector; supervisión; y dirección escolar. Para entender el papel de las figuras directivas se debe considerar la literatura producida por la Secretaría de Educación Pública, que da fundamento legal y organizativo a la escuela, me refiero a decretos, leyes, acuerdos, manuales, guías operativas, circulares entre otros documentos oficiales; revisar este tipo de documentos es de gran valía para entender las acciones emprendidas desde, la dirección y supervisión escolar.

De acuerdo con el documento titulado “Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica” (SEP, 2016), la Secretaría de Educación Pública realizó el diseño de los perfiles para el personal que realiza funciones, docentes; de dirección; de supervisión; y asesores técnicos pedagógicos; se establecen los parámetros e indicadores que orientan los procesos de evaluación del desempeño en el servicio público educativo. La función que realizan dichas figuras es importante ya que se desempeñan en favor de niñas, niños y jóvenes, en la búsqueda de que los alumnos logren los propósitos de la educación básica.

“El perfil de directivos escolares de Educación Básica expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de esta función” (SEP, 2016, p.13) es la descripción de los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para ofrecer un servicio público de calidad que coadyuve al máximo logro académico de los alumnos. En este orden de ideas es significativo entender las funciones del jefe de Sector, Supervisor escolar, Asesor técnico Pedagógico (ATP) y director de Escuela de Educación Básica, en este trabajo se abordan de manera general los puestos de: jefe de sector y ATP, con especial

interés en lo referente a la supervisión y dirección escolar, su lugar en la estructura jerárquica, sus objetivos y funciones se describen a continuación.

Jefe de Sector (Director Operativo)

El Puesto de jefe de sector recibe el mismo nombre para secundaria general y para la modalidad telesecundaria; para la especialidad de Educación Física el nombre del puesto es Inspector regional. La escolaridad para ejercer este puesto debe ser licenciatura en Educación, Maestría o Doctorado; los conocimientos con los que el Jefe de Sector debe contar incluye el dominio de planes y programas; gestión y evaluación educativa; teorías de aprendizaje; liderazgo académico; metodologías para el proceso enseñanza-aprendizaje; relaciones humanas y dominio de las tecnologías de la información y la comunicación; además del conocimiento de los documentos normativos desde la constitución, leyes y reglamentos complementarios.

El manual de funciones menciona que quien ocupe el cargo deberá tener experiencia en los puestos inmediatos inferiores. Deberá presentar una actitud positiva, propositiva, crítica y autocrítica, de respeto, compromiso y discreción, honestidad y lealtad. Se describe al director de nivel como jefe inmediato; como colaboradores directos (aunque subordinados) a Inspectores o supervisores escolares; ATP; directores de escuela y apoyo administrativo de sector.

El puesto de Jefe de sector tiene entre su tareas principales, orientar y fortalecer la tarea educativa de supervisores, directores y docentes; elaborar el plan de trabajo del sector y difundirlo con miras al trabajo conjunto; promover la formación, capacitación y actualización permanente de supervisores, directores y docentes; conocer y dar seguimiento a la aplicación de la normatividad vigente, solucionar conflictos generados en su sector; promover y supervisar el cumplimiento del calendario escolar; verificar dentro del sector a

su cargo que las escuelas de Educación Básica, se ajusten a las normas y lineamientos vigentes para su organización, funcionamiento y administración.

Otras funciones son apoyar la vinculación entre la comunidad y los centros escolares que promuevan las supervisiones escolares; fortalecer los vínculos entre distintos niveles de gobierno en pro de la mejora educativa. El jefe de sector es el representante de la autoridad educativa en la zona geográfica a su cargo con autoridad pedagógica, organizativa, administrativa y gestión de la participación social comunitaria.

El perfil de jefe de sector se divide en cinco dimensiones a cada cual le corresponden parámetros e indicadores para su evaluación.

Dimensión 1: Un jefe de sector que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes.

Dimensión 2: Un jefe de sector que impulsa el desarrollo profesional docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo, de asesoría técnico-pedagógica y de supervisión, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Dimensión 3: Un jefe de sector que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.

Dimensión 4: Un jefe de sector que conoce, asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión 5: Un jefe de sector que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad (SEP, 2017 pp.185-188)

Asesor Técnico Pedagógico

Esta figura educativa recibe también el nombre de jefe de enseñanza, o apoyo técnico pedagógico (ésta figura no existe en telesecundarias); la figura de Asesor Técnico Pedagógico requiere el perfil de licenciatura o maestría en educación, el manual de funciones refiere la necesidad de contar con conocimientos académicos en tanto: planes y programas de estudio; gestión y evaluación; teorías de aprendizaje; liderazgo académico; estrategias y metodologías del proceso enseñanza aprendizaje; elaboración de proyectos de investigación; diseño curricular; manejo de las tecnologías de la información y comunicación; y programas educativos transversales.

Su lugar en la estructura jerárquica, lo posiciona como subordinado de los supervisores escolares, director de nivel y jefe de sector. El propósito de su puesto es garantizar la calidad de los servicios de educación básica, ofreciendo a los docentes “asesorías, acompañamiento, evaluación y seguimiento a los proyectos educativos y actividades pedagógicas” (SEP, 2010, p.42)

Supervisor o inspector escolar

El docente de educación física es subordinado de la inspección general de secundaria y de inspección del área de Educación Física. En la modalidad telesecundaria la función de supervisión escolar se denomina inspección de zona, del mismo modo para el área de Educación Física, en este trabajo me referiré de manera indistinta inspección o

supervisión para designar estas figuras directivas. Las funciones de ambas figuras, inspector general y de educación física, son en esencia las mismas, aunque la segunda debe tener conocimientos específicos sobre su especialidad.

La supervisión de educación secundaria de acuerdo con manual de funciones (SEP, 2010) enlista una serie de conocimientos que la figura de supervisión debe dominar por ejemplo los conocimientos académicos: dominio de planes y programas, gestión y evaluación educativa, teorías de aprendizaje, liderazgo, dominio de tecnologías de la información y la comunicación; además de conocimientos de normatividad jurídica que da fundamento a sus funciones como son: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Educación, Plan Nacional y Estatal de Desarrollo, Reglamento General de las Condiciones del Personal de la Secretaría de Educación Pública, acuerdos vigentes, entre otros.

Otros aspectos mencionados por el manual son la experiencia en los puestos inferiores a la supervisión; y la iniciativa que deberá tener para crear y proponer opciones que permitan un mejor desarrollo de las actividades asignadas; para la resolución de problemas, innovar acciones y trabajar de manera colaborativa; también se hace mención del tipo de personalidad que deberá mostrar: actitud positiva, propositiva, crítica, de respeto, compromiso, discreción honestidad, lealtad y responsabilidad, entre otras.

En cuanto a su posición en la estructura jerárquica su relación de autoridad, el supervisor está subordinado al jefe de sector, sus colaboradores directos son los directores de escuela, ATPs, administrativos y docentes.

El puesto de supervisor/inspector de zona tiene entre su tareas principales, orientar y fortalecer la tarea educativa de directores y docentes; difundir el plan de trabajo del sector con miras al trabajo conjunto; promover la formación, capacitación y actualización

permanente de directores y docentes; conocer y dar seguimiento a la aplicación de la normatividad vigente; realizar visitas de carácter incidental para solucionar conflictos fundamentando sus acciones en las normas y política vigente; promover y supervisar el cumplimiento del calendario escolar.

Otras funciones son verificar que las escuelas de Educación Básica se ajusten a las normas y lineamientos vigentes para su organización, funcionamiento y administración; promover acciones de vinculación entre la comunidad y los centros escolares; promover la constitución y operación de sociedad de alumnos. Las cinco dimensiones que definen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejercer la supervisión son:

Dimensión 1: Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes.

Dimensión 2: Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico-pedagógica, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Dimensión 3: Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las tecnologías de la información y la comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.

Dimensión 4: Un supervisor que conoce, asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión 5: Un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad. (SEP, 2017, pp.225-228)

Supervisión o inspección de Educación Física

Para la supervisión de educación física, los perfiles diseñados por la SEP son los mismos que para la supervisión general, es en la descripción de los parámetros que e indicadores en donde las descripciones mencionan a la especialidad de Educación Física sin embargo no hay gran diferencia con las funciones asignadas a la supervisión general.

Dimensión 1: un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes.

Dimensión 2: un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico-pedagógica, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Dimensión 3: un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las tecnologías de la información y la comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.

Dimensión 4: un supervisor que conoce asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo

educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad

Dimensión 5: un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad. (SEP, 2017, pp. 249-252)

Director de escuela

El puesto recibe el nombre de director de escuela o director técnico, es la máxima autoridad dentro de un plantel escolar, la formación académica necesaria es de licenciatura en educación, maestría o doctorado; quien ostente el cargo debe tener conocimientos académicos: planes y programas de estudio; gestión y evaluación educativa; metodologías y estrategias para la enseñanza aprendizaje; liderazgo académico; relaciones humanas y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Al igual que los jefes de sector o supervisores, el director debe tener conocimientos normativos referentes al funcionamiento del sistema educativo: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley General de Educación; Plan Nacional de Desarrollo, leyes; reglamentos; acuerdos secretariales; decretos; manuales etcétera.

Con respecto a la experiencia necesaria para el puesto de director el manual de funciones señala, que se debe haber desempeñado en los puestos inmediatos inferiores. Debe tener iniciativa para crear y proponer acciones para el desarrollo de sus actividades; resolver problemas detectados en su ámbito de acción, favorecer el proceso educativo con el diseño e implementación de acciones innovadoras. Sobre la personalidad debe tener

actitud positiva propositiva, crítica y autocrítica; de respeto, tolerancia, discreción, compromiso; asertiva, mediadora; ser capaz de dirigir y organizar grupos.

De las relaciones de autoridad mencionan al supervisor/inspector como jefe inmediato en comunicación ascendente; a los docentes y personal de apoyo como sus colaboradores directos; docentes y personal de apoyo y Asociación de Padres de Familia en comunicación descendente. El propósito del puesto de director es cuidar que la implementación del plan y programas de educación promuevan la mejora de la calidad educativa.

El puesto de director tiene entre sus tareas principales: entender la escuela como unidad educativa y organizar acciones alrededor del proceso educativo, prestando atención a la mejora continua de la calidad educativa, conocer los planes y programas de estudio para orientar el quehacer pedagógico de los docentes; desarrollar y promover procesos de actualización y formación docente; comprobar conocer y difundir la normatividad vigente; ejercer el liderazgo del centro escolar mediante acciones que generen y cumplan altas expectativas en torno a los resultados de aprovechamiento; supervisar la correcta prestación del servicio educativo.

Otras de sus funciones son: promover y coordinar las reuniones de Consejo Técnico; promover una cultura democrática a través de la toma de decisiones consensuadas; dar a conocer la misión y visión del sector; conocer, difundir y hacer cumplir los derechos, obligaciones y funciones del personal a su cargo; Conocer, difundir, aplicar y validar el proceso de evaluación docente; entre otras responsabilidades que pueden ser consultadas en el “manual de funciones directivas” (SEP, 2010)

Las cinco dimensiones que menciona la SEP en el documento “Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica” (2017) para el puesto de director escolar son:

Dimensión 1: un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

Dimensión 2: un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela

Dimensión 3: un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Dimensión 4: un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad

Dimensión 5: un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. (SEP, 2017, pp.41-43).

Las funciones directivas, como puede apreciarse, responden a los ordenamientos normativos y se van materializando en acciones correspondientes a su tramo de responsabilidad hasta la base de la estructura jerárquica que ocupan los docentes, las políticas diseñadas e implementadas desde el Estado se van imponiendo en un orden vertical de arriba hacia abajo; desde el más alto nivel en la toma de decisiones, la Secretaría de Estado, las direcciones y subdirecciones. Las tareas encomendadas por la dirección de nivel educativo, a la jefatura de sector tienen su correspondencia con las encomendadas a la

supervisión, que a su vez se corresponden con las tareas encomendadas a la dirección escolar.

Se puede concluir que las responsabilidades principales de las figuras directivas de la educación básica son orientar el quehacer educativo de los docentes; identificar, promover y coordinar la formación y actualización permanente de los profesores; conocer, promover y vigilar el cumplimiento y aplicación de la normativa vigente; orientar los procesos de enseñanza aprendizaje, planeación y evaluación hacia los alumnos; así como desarrollar proyectos que garanticen la mejora de la calidad educativa.

Para cumplir con las políticas educativas, las figuras directivas pueden ejercer a discreción, diversos mecanismos de vigilancia y control hacia los docentes, con base en la normatividad, pero sobre todo con la interpretación que se puede hacer de la misma, generando situaciones asimétricas de poder.

Docentes de educación física en modalidad telesecundaria

Es en 2013 cuando a través de la idoneidad en el resultado del examen de oposición, que los docentes de educación física pueden acceder a un puesto de docente en alguna escuela de educación básica, los cambios que se estaban gestando con la reforma educativa 2013 permiten la incorporación de los docentes de educación física en la modalidad telesecundaria.

La Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal (en adelante guía operativa) documento emitido por la entonces Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), es uno de los documentos que establecen las funciones de un docente de educación física en una escuela

de educación básica, a continuación describiré algunos de los puntos mencionados en la misma.

El personal de Educación Física desempeña su labor en los horarios establecidos para cada nivel; las actividades que se desarrollen dentro del plantel deberán ser realizadas portando vestimenta y calzado deportivo. Deberá atender los contenidos de la clase de Educación Física acorde al enfoque global de la motricidad establecido en el plan de estudios 2011, elaborando planes de clases por cada grado de forma mensual o bimestral.

Deberán participar en las reuniones de Técnico Escolar (CTE) de acuerdo con su horario. Tendrá bajo su resguardo el material didáctico específico asignado por la escuela, realizando dos inventarios, uno al inicio y otro al final del curso para reportar la cantidad y estado del material, así como para obtener la carta de liberación de responsabilidades.

El docente de Educación física tendrá disponible el examen médico y la cédula de referencia de salud de los alumnos; en caso de que algún alumno presente algún padecimiento que limite su participación en las actividades físicas, el director, el docente titular del grupo y el docente de educación física implementaran estrategias para que el alumno realice las actividades acordes a su estado de salud. En caso de emergencia médica se deberá contactar al padre o tutor de manera inmediata.

Entregarán su registro de asistencia y evaluaciones bimestrales al docente titular del grupo y a la dirección escolar. En caso de tener horas excedentes después de cubrir todos los grupos en clase directa podrán implementar proyectos alternativos que deberán ser presentados y aprobados por la dirección del plantel, supervisión y CTE, una vez aprobados la supervisión estará pendiente de su viabilidad y congruencia con el plan de estudios vigente.

Por último, la guía operativa señala “Los formatos, actividades y horarios inherentes a la asignatura y docentes de Educación Física y docentes de esta especialidad que no se contemplen en este documento, deberán ser establecidas por la autoridad competente en la materia” (SEP, 2015, p. 56)

La autoridad competente es en esencia la dirección, la supervisión de educación física y la supervisión general quienes ejercen el poder de decisión sobre los temas relacionados con el ejercicio de la docencia de la especialidad de educación física. No existen mecanismos para que los docentes sean parte activa en la toma de decisiones, la subordinación del puesto de docente imposibilita una correlación equilibrada en la participación y decisión de temas relacionados con su práctica profesional.

Marco Metodológico

Yo no estimo tesoros ni riquezas,
y así, siempre me causa más contento
poner riquezas en mi entendimiento
que no mi entendimiento en las riquezas.

Sor Juana Inés de la Cruz

Metodología

Este apartado describe el diseño de investigación, enfoque ontológico, enfoque epistemológico, enfoque teórico, enfoque metodológico, estudio de caso, selección de unidades, unidad de análisis, instrumentos de recolección de datos, tratamiento de datos, instrumentos utilizados como la guía de entrevista a docente de educación física, guía de entrevista a directora, guía de entrevista a inspectora e inspector de educación física, cuestionario, además se da cuenta del proceso de pilotaje de los instrumentos de investigación: pilotaje de entrevistas, pilotaje de cuestionario, y del trabajo de campo.

Diseño de investigación

Esta investigación tiene enfoque metodológico mixto por utilizar el enfoque cuantitativo y cualitativo para explicar, comprender e interpretar el objeto de estudio, empero predomina el enfoque cualitativo, puesto que este trabajo busca comprender la experiencia del proceso social acontecido en dos escuelas telesecundarias, a través de la recolección de datos con instrumentos como: entrevistas semiestructuradas, revisión documental, relato autobiográfico, observación *in situ*, diario de campo; en el aspecto cuantitativo se utilizaron cuestionarios con escalas de Likert; todos los instrumentos se aplicaron a integrantes de la comunidad escolar, integrar y analizar los datos obtenidos con ambos enfoques permitió percibir el fenómeno con distintas perspectivas.

Opté por la metodología de *estudio de caso* para abordar

r la problemática planteada, de este modo se piensa a las escuelas de la muestra como *unidades de análisis*, el caso como las relaciones de poder entre figuras directivas y docentes de educación física en el *contexto* de la implementación de la reforma educativa 2013; tener dos unidades de análisis permite confrontar lo sucedido en cada una de ellas, al establecer comparaciones en diferentes categorías para encontrar similitudes y diferencias que enriquezcan el análisis.

El diseño de estudio de caso se da en tres fases generales: conceptualización y diseño; recolección y análisis; metainferencias y discusión. En la primera se da el trabajo que algunos llaman de gabinete o escritorio o trabajo documental, en esta fase se realiza el planteamiento del problema, el desarrollo del marco teórico, marco contextual, la selección de casos y unidades de análisis y se generan los instrumentos de investigación; en la segunda fase se da el trabajo de campo en las unidades de análisis, en donde son aplicados o puestos en marcha los instrumentos de investigación y se realizan reportes de cada unidad; en la tercera fase se interpretan los resultados y se establecen conclusiones para cada unidad individual y de comparación de unidades, se elabora reporte final.

Enfoque epistemológico

Este trabajo se adscribe al campo de conocimiento y estudio de la política educativa, con enfoque epistemológico fenomenológico cuyas características principales son estudiar a profundidad los hechos sociales para comprender la acción y significado que los sujetos dan a sus interacciones subjetivas. Con la mirada de la fenomenología se buscó interpretar desde el contexto propio de los sujetos, con el objetivo de construir e interpretar la realidad de los actores en su estado y contexto natural. “para el fenomenólogo, la conducta humana,

lo que la gente hace y dice es producto del modo en que se define su mundo e intenta ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas” (Bogdan y Taylor, 1987, p. 23)

Más allá de observar las acciones que suceden en el lugar de los hechos la fenomenología se concentra en el significado que los sujetos dan a dicha acción. Desde esta corriente de pensamiento se pretende descubrir y describir: la experiencia vivida del fenómeno en estudio para analizarlas e interpretarlas.

Enfoque teórico

En las primeras fases de este trabajo recuperé las elaboraciones teóricas de autores como Max Weber, Foucault, Popkewitz entre otros, que ayudaron comprender el fenómeno de las relaciones de poder, conceptos como poder, dominación, control, burocracia, dispositivos de poder, discurso, autoridad, autoritarismo, liderazgo, fueron clave en el diseño de los instrumentos de investigación aplicados. En una fase posterior contrasté las respuestas obtenidas en las entrevistas, cuestionarios, relato autobiográfico y revisión documental con el referente teórico recuperado en el apartado marco teórico-conceptual de este trabajo.

Adicionalmente se recuperaron conceptos y categorías emanados de la aplicación de los instrumentos de investigación con los cuales se triangularon los datos obtenidos.

Enfoque ontológico

El nivel ontológico refiere a la naturaleza de la realidad estudiada y la forma en que el indagador se aproxima a la misma, es la “visión de mundo que tiene la investigadora o el investigador, el concepto de realidad-realidades, a su dinámica y complejidad, en la que subyace el proceso investigativo” (Gurdián-Fernández 2010 p. 66) es decir, en el enfoque ontológico el investigador describe su postura ante la realidad.

En este sentido “Los investigadores cualitativos están interesados en la naturaleza cambiante de la realidad, creada a través de las experiencias de las personas —una realidad envolvente en la cual el investigador y el fenómeno estudiado son inseparables e interactúan mutuamente—“ (Sale, Lohfeld y Brazil, 2008) recuperado por (Hernández-Sampieri, 2008, pp. 553) Esta indagación se alinea (por la naturaleza de sus objetivos) a los supuestos ontológicos del paradigma cualitativo que consideran la realidad como dinámica, cambiante y en constante construcción.

Este enfoque ontológico asumido reconoce la importancia de la subjetividad en la construcción de significados, la investigación busca capturar la complejidad inherente de la realidad estudiada, al recuperar las voces y las interpretaciones de los participantes como sujetos de investigación y el indagador en relación con el fenómeno de estudio.

Enfoque metodológico

Este trabajo es un estudio de caso con enfoque metodológico mixto con preponderancia del enfoque cualitativo, pero con elementos cuantitativos que enriquecen la recolección de datos “en los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación.” (Hernández Sampieri, et al., 2014, p.546).

Se adscribe a los supuestos de la investigación cualitativa bajo el paradigma hermenéutico fenomenológico, hermenéutico porque la investigación cualitativa es en gran medida interpretar textos y el contexto al que pertenecen; fenomenológico porque se busca comprender a profundidad las vivencias de los sujetos participantes en la investigación, por lo tanto, este paradigma parece pertinente.

Con un enfoque mixto en el nivel de los instrumentos de investigación e interpretación de resultados lo que permite robustecer la recolección de datos para su posterior análisis y la forma en que fueron dispuestos para su interpretación.

El enfoque mixto “tiene como intención, buscar un entendimiento común mediante la triangulación de datos obtenidos por diversos métodos o el uso simultaneo de diferentes lentes para tener una perspectiva alternativa que no se reduzca a una sola forma de conocer” (Mertens, 2015, p.369) (traducción propia) utilizar un enfoque mixto permite ampliar el universo de datos que se recolecta y también la visión con la que se analiza e interpreta.

Con las herramientas del método cualitativo: análisis documental; observación; observación participante; entrevistas; y relato autobiográfico; pretendo describir y contrastar la experiencia del proceso social que tiene lugar en dos telesecundarias la generación de datos tuvo lugar en el campo en donde suceden los hechos, es decir en el contexto de los actores. El cuestionario con escala de Likert como instrumento de tipo cuantitativo aplicado al personal docente de las escuelas en estudio, contribuyó a la comprensión del fenómeno.

El trabajo en desarrollo comparte las características descritas en *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación* de R. Bogdan y J. Taylor en cuanto a que su desarrollo es inductivo, parte de un fenómeno vivido y observado, su perspectiva holística permite observar a las personas en su contexto general e histórico y centrarse de a poco en los elementos que tienen más significado para los actores de la indagación; al no enfocarse en la búsqueda de la verdad o la moralidad, permite dar valor a las perspectivas de todas las personas (Bogdan y Taylor, 1987).

Estudio de caso

Esta indagación no tiene como objetivo generalizar los resultados a otras escuelas o comunidades educativas, su atención está centrada en el acontecer de un contexto específico; desde el enfoque mixto-cualitativo en su carácter holístico y naturalista; el objeto de estudio *Las relaciones de poder entre figuras directivas y docentes de educación física*, es el caso, trabajado con la metodología de estudios de caso, en dos diferentes unidades de análisis en el contexto de la implementación de la reforma educativa 2013. “Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” Stake (1999, p.11).

Para los fines de este trabajo he definido el estudio de caso como: descripción y análisis extensos e intensivos de un proceso complejo o fenómeno que tiene lugar en un conjunto pequeño de unidades en un contexto determinado. Para llegar a dicha definición consideraré la tabla 4 “Definiciones de estudio de casos” elaborada por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), en la que enlista diferentes aproximaciones al concepto desde la perspectiva de diversos autores y referencias.

Tabla 4

Compilación de definiciones de estudio de casos

AUTOR Y/O REFERENCIA	DEFINICIÓN
U.S. General Accounting Office, 1990 (en Martens, 2010)	Método para aprender respecto de una instancia compleja, basado en su entendimiento comprehensivo como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos.
Creswell et al. (2007)	Análisis profundo de un caso y su contexto, con fines de entender su evolución o desarrollo e ilustrar una teoría.

AUTOR Y/O REFERENCIA	DEFINICIÓN
Blatter (2008)	Aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias o unidades de un fenómeno son estudiadas en profundidad.
Wiersma y Jurs (2008)	Examen detallado de algo: un evento específico, una organización, un sistema educativo, por ejemplo
Grinnell, Williams y Unrau (2009)	Examen intensivo de una unidad de análisis.
The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009r)	Estudio en profundidad de uno o más unidades o sistemas identificados y delimitados
Merriam (2009)	Descripción y análisis intensivos y holísticos de una sola instancia, fenómeno o unidad.
Mertens (2010)	Investigación sobre un individuo, grupo organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad.
Thomas (2011b) y Elger (2009)	Análisis de personas, eventos, decisiones, períodos, proyectos, políticas, instituciones u otros sistemas que son estudiados holísticamente por uno o más métodos. El caso que es objeto de la indagación será una instancia de una clase de fenómenos que proporciona un marco analítico dentro del cual se lleva a cabo el estudio. Dentro de este, el caso contribuye a iluminar y explicar el fenómeno (su clase o a este).
Yin (2013) y Hijmans y Wester (2009)	Indagación empírica en profundidad sobre un fenómeno contextualizado en el mundo real, particularmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes.

Nota. Definiciones de estudio de casos (Hernández Sampieri et al., 2014, p.1)

Un *caso* es la entidad de análisis identificada, seleccionada, delimitada, situada en un contexto espaciotemporal; puede ser un fenómeno, un proceso, una persona, una especie, una institución, un ritual, un colectivo, una empresa, un proyecto, una organización, un producto, una política, o cualquier otra cuestión que pueda proyectarse como objeto de estudio sistémico holístico.

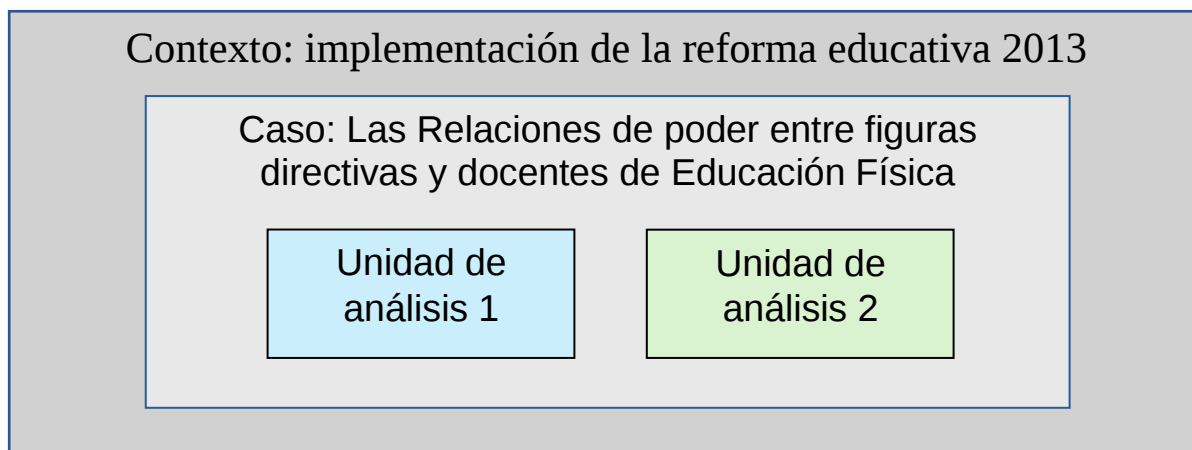
El diseño de un estudio de caso puede ser diferente para cada investigación, construirse como un caso único o un estudio de casos múltiples; un estudio de caso único

también pude contar con diferentes unidades de análisis, como el elegido para este trabajo; una unidad de análisis es el lugar en donde ocurre el fenómeno, al presentarse en distintas unidades dentro de un mismo caso puede denominarse “casos con unidades incrustadas (varias unidades de análisis dentro del caso)[...] la “gran unidad” es segmentada en varias unidades o subunidades, de las cuales se seleccionan algunas (...) para ser analizadas con amplitud y profundidad.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.8).

La figura 3 ejemplifica de mejor forma el diseño de estudio de casos incrustados para esta investigación, en donde el contexto es el periodo de implementación de la reforma educativa 2013; el caso se define como las relaciones de poder entre docentes y figuras directivas; y las unidades de análisis las telesecundarias 46 y 63 en la Ciudad de México.

Figura 3

Diseño de estudio de caso con unidades incrustadas



Nota. Elaboración con base en “Diseños del estudio de caso de acuerdo a Robert Yin”, recuperado de (Hernández Sampieri et al., 2014, p.9)

Selección de las unidades de análisis

En los primeros pasos de la investigación, o previo a su diseño final, pensaba diferentes formas de aproximarme al tema de estudio en algunas consideraba por ejemplo

que resultaría interesante hacer cuestionarios a docentes de Educación Física de todos los estados de la república mexicana; otra opción trabajar con docentes de la especialidad en cada alcaldía de la Ciudad de México; poner el foco en los docentes de educación física que trabajan en telesecundarias de la ciudad o del país; considerar únicamente las telesecundarias de la zona escolar a la que pertenece la telesecundaria en la que yo trabajé.

Al final decidí realizar la indagación en dos escuelas diferentes, con la intención de ganar en la profundidad en la exploración del fenómeno (en una muestra reducida) sobre la posibilidad de abarcar muchas escuelas que con la acotación del tiempo con el que se cuenta para realizar esta investigación (el programa de maestría dura dos años) obliga a tener solo una mirada superficial dificultando la comprensión del fenómeno u ofreciendo una mirada distinta a la pretendida.

La selección de las dos escuelas (unidades de análisis) se realizó de manera dirigida al seleccionar las unidades por algunas de sus características compartidas que favorecen establecer comparaciones que abonen al desarrollo de la investigación. Otro aspecto importante para determinar las unidades de análisis fue la facilidad de acceso al tener contacto directo con actores clave que favorecieron el contacto institucional.

Unidades de análisis

Unidad de análisis 1 (UA1); unidad de análisis 2 (UA2). Desde lo más general ambas escuelas comparten el contexto nacional y regional al pertenecer a la misma ciudad (México, Ciudad de México); ambas escuelas pertenecen al sector público, al nivel secundaria y a la modalidad telesecundaria, se ubican en diferentes zonas escolares pero comparten estructura en su organización; en ninguna de las dos escuelas se contaba con docente de Educación Física hasta 2013 cuando se incorporan (nos incorporamos, la

profesora² en la UA1 y yo en la UA2); los docentes compartimos formación (egresados de la ESEF en 2013), modalidad de ingreso a la SEP como docentes (examen de oposición).

La profesora colega de educación física que labora en la UA1 es compañera de la licenciatura, coincidimos en la escuela en donde hicimos nuestras prácticas profesionales; también en el hecho de ser los primeros docentes de Educación Física en las escuelas telesecundarias en donde trabajamos, lo cual establece un vínculo (entre quien escribe y la UA1). En ambas escuelas las autoridades correspondientes mostraron apertura y disposición en aceptar mi participación como indagador. Con todo lo anterior es que se conformó la muestra no probabilística, intencionada y por conveniencia en donde se desarrolla el presente trabajo de investigación.

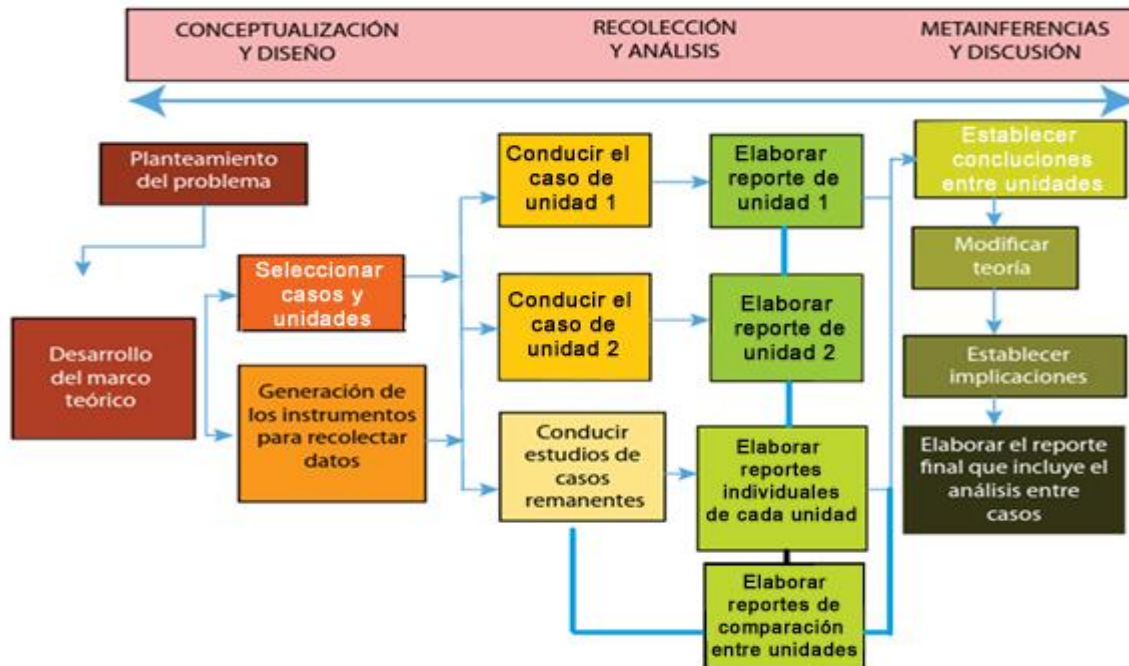
Secuencia de diseño

Las fases o secuencia en una indagación con metodología de estudio de caso con unidades de análisis incrustadas se pueden seguir en la figura 4, en donde se aprecia de manera gráfica desde el planteamiento del problema hasta la presentación del reporte final.

Figura 4

Secuencia de diseño de caso con unidades incrustadas.

² Para facilitar la lectura y mantener el anonimato de la profesora informante, en posteriores menciones identifiqué como DEF a la docente de educación física de la UA1



Nota. Adaptado de “Secuencia de un diseño de casos múltiples”. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

A continuación, desarrollaré brevemente cada uno de los momentos de cada fase del diseño de estudio de caso. Primera fase Conceptualización y Diseño se compone de: Planteamiento del problema en donde se identifica, describe, delimita y justifica el tema que se investiga; Desarrollo de marco teórico apartado en donde se revisa la literatura existente para describir conceptos o teorías que contextualicen y fundamenten el trabajo.

Seleccionar casos y unidades es el proceso para determinar de acuerdo con el problema de investigación, la metodología y marco teórico, las unidades de análisis según los criterios convenientes; Generación de instrumentos para recolectar datos es el momento en el que con base en el planteamiento del problema, el marco teórico, las unidades de análisis, el marco metodológico, y los recursos disponibles se seleccionan las técnicas de recolección, se diseñan instrumentos y se valida su pertinencia a través de pruebas piloto, se realizan ajustes antes de su aplicación.

En la segunda fase Recolección y Análisis se identifican tres momentos esenciales: Conducir el caso de Unidad se puede decir que es la puesta en marcha del trabajo de campo, desde negociar el acceso hasta la aplicación de los instrumentos de investigación seleccionados; Elaborar Reporte de Unidad es el resultado del tratamiento de los datos y su análisis; estos dos primeros momentos se llevaran a cabo en ambas unidades de análisis; el tercer momento es Elaborar reportes de comparación entre unidades que consiste en confrontar los reportes individuales para establecer un análisis que evidencié patrones, similitudes y diferencias.

La tercera fase Metainferencias y discusión incluye cuatro momentos Establecer conclusiones entre unidades; Modificar Teoría; Establecer Implicaciones; Elaborar el informe final que incluye el análisis entre unidades; esta última fase implica la interpretación de los reportes de análisis y comparación para arribar a las conclusiones que permitan elaborar el informe terminado del estudio de caso.

Técnica e Instrumentos de recolección de datos

La selección y diseño de los instrumentos de recolección de datos se llevó a cabo teniendo como referente el marco teórico -conceptual para la selección y diseño de los indicadores que permitieron observar-medir-describir la realidad estudiada.

Al respecto de la recolección de datos, en parte se comienza antes del inicio formal de la investigación, desde el primer contacto del indagador con el caso, como son las primeras impresiones, la revisión de antecedentes y observaciones informales que más tarde se refinan, profundizan, y añaden a otros datos recolectados. Para este estudio de caso, los métodos utilizados son: observación no participante; entrevistas semiestructuradas; cuestionarios; revisión de documentos y registros; relato autobiográfico.

El primer contacto que refiero previo del diseño formal de la investigación es en términos generales, el conocimiento sobre el fenómeno estudiado que se posee, en este estudio de caso es el conocimiento producto de la experiencia que tengo por laborar como profesor en la UA2 y conocer a DEF de la UA1; las visitas a las unidades de análisis para plantear a las responsables (de manera informal en tanto se hace de manera verbal) las intenciones de realizar un trabajo de investigación con todas sus implicaciones; las visitas posteriores para solicitar la aceptación para participar en la investigación (de manera formal en tanto se hace a través de oficios generados por la UPN). Cada una de esas visitas genera por sí misma, una serie de interacciones que al ser integradas al diario de campo se convierten en información parte de la reflexión.

El diario de campo

Es un instrumento de investigación, en el cual se plasman anotaciones de momentos, acciones, sucesos, emociones o cualquier otro registro que pueda ser relevante; las anotaciones del diario de campo son material que debe ser analizado e interpretado, es decir que pasa de la simple descripción de hechos. El diario de campo se nutre de registros menos complejos, como una bitácora o cuaderno de campo, en este caso por la facilidad que representa también utilicé notas de voz para llevar a cabo registros anecdóticos; este registro “se convierte en una herramienta fundamental para la labor investigativa (...) pues esta brinda de manera precisa datos de carácter cualitativo y cuantitativo que después se convertirán en observaciones que pueden sustentar o invalidar argumentaciones propuestas” (Roa y Vargas, 2009, p. 81)

De acuerdo con, Taylor y Bogdan “Se deben tomar notas después de cada observación y también después de contactos más ocasionales con los informantes, como por ejemplo encuentros casuales y conversaciones telefónicas. También deben tomarse

notas durante la etapa previa al trabajo de campo” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 74) como ya se ha mencionado cada visita a las unidades de análisis genera una serie de interacciones tanto con los informantes como con el entorno; la presencia en el lugar de los hechos nos pone frente a situaciones dignas de registrar, incluso “si no pasa nada” puede generarse un registro para su posterior análisis que pudiera argumentar al “porque no pasaba nada”.

El Diario de Campo puede definirse como un instrumento de registro de información procesal que se asemeja a una versión particular del cuaderno de notas, pero con un espectro de utilización ampliado y organizado metódicamente respecto a la información que se desea obtener en cada uno de los reportes, y a partir de diferentes técnicas de recolección de información para conocer la realidad, profundizar sobre nuevos hechos en la situación que se atiende, dar secuencia a un proceso de investigación e intervención y disponer de datos para la labor evaluativa posterior. (Valverde, 1991, p.309)

El diario de campo es un insumo personal del investigador en el cual organiza información complementaria, a la recolección por otros medios; “permite enriquecer la relación teoría-práctica (...) retroalimentan y hacen que los diarios adquieran cada vez mayor profundidad en el discurso porque, en la investigación existe una relación recíproca entre práctica y teoría” (Martínez, 2007, p. 77). Al igual que los datos obtenidos de otras fuentes los registrados en el diario de campo se contrastan con los conceptos del marco teórico.

La observación:

Es en términos generales, tener presencia en el lugar de los hechos atento a lo que acontece y puede ser relevante para el estudio, realizar descripciones detalladas, profundas de lo que se ve, escucha, percibe, y hasta de lo que se siente; existen diferentes niveles de

intervención en el campo de la acción, es bien sabido que la acción de observar algo cambia el comportamiento de lo observado, el nivel de intervención será distinto en cada unidad de análisis.

En ambas unidades de análisis la observación tiene el propósito de conocer la cotidianeidad de la escuela, se lleva a cabo en dos formas, lo que Bufford Junker (1960) recuperado por Juan Luis Álvarez-Gayou (2003, p105) a la primera la llama “Observador como participante” y la segunda “Participante como observador”

La primera se refiere a la observación que se realiza “durante periodos cortos, pues generalmente a esto le siguen las observaciones de entrevistas estructuradas” se es “observador” porque el estar presente en un contexto específico implica —por el simple hecho de estar ahí— que por medio de los sentidos que posee el cuerpo, realicemos la recolección de datos sobre lo que pasa alrededor; “como participante” porque supone que se está en el sitio para participar en otra actividad (entrevistador, encuestador, solicitante, etc.); en la cita anterior al referirse a “entrevistas estructuradas” no es limitante, agregaría que la “observación como participante” es la que se realiza durante periodos cortos que se dan antes y después de otra actividad programada; en cada visita se hacen registros en el diario de campo sobre lo que se observa.

Por ejemplo, en este estudio de caso lo que sucede antes y después de entregar a la dirección un documento que oficializa el vínculo como “investigador- unidad de análisis”; antes de entregarlo: llegar, entrar al lugar, la recepción, registro, lapsos de espera, desplazamiento por distintas áreas de la escuela; después de entregarlo, la conversación posterior a la entrega y acuerdos verbales, la despedida, la retirada. Lo mismo cuando se asiste a jornadas de observación, a citas para aplicar entrevistas o cuestionarios, o a dar una clase.

La segunda forma de observación que se realizó en las unidades de análisis sería algo más parecido al papel de “participante como observador” en jornadas programadas e intencionadas “consiste en que el investigador se vincule más con la situación que observa” Álvarez-Gayou, (2003 p.105), en este tipo de observación “Participante como observador” la participación se da como observador que asiste a observar como único fin de la visita. Se pretende observar una o más jornadas escolares completas (con la menor intervención posible) con el fin de identificar en la experiencia escolar diaria, dinámicas de interacción entre la comunidad escolar, espacios y materiales de trabajo, y cualquier situación en donde se evidencien relaciones de poder.

Sobre el nivel de intervención se planeó con diferencias en ambas unidades de análisis, en la UA1 como un observador desconocido para la mayoría de las personas de la comunidad escolar, lo que a su vez implicó una dosis de indiferencia de los observados y tal vez un poco de curiosidad de quienes advierten mi presencia, en este caso se pretendió una observación sin participar activamente, con un mínimo de interacción con alumnos y docentes para no ir más allá de lo que implica estar presente tomando notas.

En la UA2 al ser (yo) un integrante (con licencia) de la plantilla docente al contrario que en la UA1 soy un observador conocido para la mayoría de las personas de la comunidad escolar, lo que dificulta pasar al papel de “observador desapercibido”, en el mismo sentido, observar el trabajo de la inspectora, docentes y demás personal de la UA2, en donde hasta hace unos meses, me desempeñaba como docente, supone un reto, al ser una persona conocida pasar desapercibido no es opción, sin embargo, el registro de las observaciones se planeó con la menor intervención posible.

Entrevista semiestructurada

La entrevista es una forma de conocer el mundo a través de lo observado y vivido por la persona entrevistada; es semiestructurada porque su base es una guía de temas y preguntas a tratar, oscila entre una conversación cotidiana y un cuestionario cerrado, sin ser precisamente ninguno de los dos; al tener un propósito sigue cierta lógica y técnica. Al llevar a cabo una entrevista se registran las respuestas dadas por el entrevistado, lo que dice y como lo dice. Se trata de obtener descripciones exhaustivas, relatos matizados, aspectos importantes de ser narrados en cuanto acciones, comportamientos, relaciones, y significados de lo vivido. El carácter semiestructurado permite salirse del guion preparado para profundizar en algún aspecto que ha llamado la atención, o saltar una pregunta que a partir de las respuestas parezca irrelevante.

Las entrevistas se planearon para ser aplicadas a la profesora de educación física y a la directora de la UA1 (se ha buscado a la inspectora general de la zona escolar sin éxito); a la inspectora de la zona escolar a la que pertenece la UA2, quien también realiza las funciones de dirección en dicha unidad de análisis; y a supervisores de educación física de las dos zonas escolares en la ciudad de México.

Cuestionarios

Se trata de un conjunto de preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, su propósito es obtener información de manera sistemática y ordenada, es menos profundo que la entrevista, las preguntas pueden solicitar al a quien participa responder o valorar una acción a través de una escala de Likert que es un instrumento de recolección y medición de datos por medio de la reacción de los sujetos que responden a enunciados que representan lo que se quiere medir; las respuestas se dan en grados de frecuencia siempre–nunca o acuerdo–desacuerdo y sus matices, a las que se les asigna un puntaje; el puntaje obtenido al

final del cuestionario permite conocer y posicionar la actitud de quien responde frente al fenómeno investigado.

Los cuestionarios se planearon para ser entregados en formato digital o físico al total de profesores frente a grupo (seis profesores en cada unidad) de las unidades de análisis 1 y 2, con la intención de conocer la percepción de la totalidad de la plantilla docente que será profundizada con los profesores de educación física de ambas escuelas. Estos cuestionarios ofrecen la oportunidad de conocer otros puntos de vista que complementen y sirvan como referente al análisis e interpretación de la información.

El cuestionario con preguntas cerradas con escala valorativa es una prueba estandarizada, se considera una herramienta de investigación de tipo cuantitativa, los datos obtenidos a través de este instrumento permitirán conocer de manera general las percepciones docentes; los cuestionarios y las entrevistas semiestructuradas se aplicaron de manera simultánea, los datos de ambos métodos se complementan entre sí en el proceso de triangulación de datos.

Revisión de documentos y registros

Al referirme a la revisión de documentos y registros, paso de lo obvio en cuanto a la construcción de una investigación en el ámbito educativo para lo cual es ineludible llevar a cabo una consulta bibliográfica y documental; con esta técnica de investigación pongo el foco de atención en los datos de registros generados por docentes, por la dirección y supervisión escolar como evaluaciones, libros de visitas, memorándums, circulares, u oficios, así como otros textos de comunicación institucional, personal o pública; como parte de esta herramienta de recolección de datos, se considera también el relato autobiográfico que explico más adelante; analizar estos documentos permitirá tener una mirada desde otra perspectiva sobre el mismo caso de estudio.

Se solicitó el acceso a los documentos mencionados en ambas escuelas involucradas; se planeó tomar en cuenta aquellos que aporten datos a la presente investigación.

Relato autobiográfico

Este tipo de relatos es considerado por algunos autores como un documento personal en el que se realiza una narración en primera persona, sobre un evento o acontecimiento de interés, en la cual el narrador es el protagonista de lo vivido; es creado con el fin expreso de recabar datos para su posterior análisis, su utilidad radica en el conocimiento desde una posición a la que es difícil acceder desde otros medios; el relato autobiográfico permite pasar la dimensión de la experiencia individual vivida, a los contextos socioculturales que su vivencia ha atravesado. Es un acto que se realiza en el presente sobre sucesos del pasado, que ayudan a comprender los procesos que se han sucedido durante el fenómeno estudiado.

El relato autobiográfico fue realizado por mí con respecto a mi función de docente de educación física en la telesecundaria UA2 durante la temporalidad que abarca la indagación en desarrollo. La estructura de la narración incluye la trayectoria escolar; trayectoria laboral; la percepción sobre la función docente y funciones directivas; narración de situaciones significativas; lo referente a la evaluación escolar, derechos y obligaciones como docente de Educación Física.

Triangulación

Al hablar de triangulación se tiene en mente la idea de considerar diversas perspectivas para conocer e interpretar la realidad “El término se tomó de la topografía y consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes

apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno.”

(Gurdián-Fernández, 2010, p.242)

Emplear distintos métodos de recolección de datos en el mismo estudio de caso permite hacer una triangulación (combinación, relación, confrontación o comparación) de datos recabados con diferentes métodos (registros de observación, cuestionarios, entrevistas, revisión documental) para analizar similitudes y diferencias, “Dichos métodos son complementarios y combinarlos permite utilizar los puntos fuertes y paliar las limitaciones o debilidades de cada uno de ellos, cruzar datos y observar si se llega a las mismas conclusiones” Aguilar y Barroso (2015, p.75) este proceso de triangulación ayuda a reducir los sesgos propios del investigador.

La triangulación puede darse en distintos niveles: métodos y técnicas; triangulación de datos; triangulación de investigadores; Triangulación de teorías; triangulación interdisciplinaria.(Gurdián-Fernández, 2010) Para este trabajo de indagación la triangulación se da en el nivel de: los “métodos y técnicas” al echar mano de los métodos cualitativos y cuantitativos; de los datos al obtener información de diversas fuentes, observación, revisión documental, entrevistas, cuestionarios, relato autobiográfico; y de teorías al utilizar elementos teóricos de diversos autores desplegados en el marco teórico.

Tratamiento de datos

El diseño de investigación (ver fig. 4) planteado para este trabajo, describe la secuencia lógica de la fase inicial en: planteamiento del problema, desarrollo del marco teórico, y en paralelo la selección de unidades de análisis y el diseño de los instrumentos de recolección de datos; esta organización permite considerar los desarrollos teóricos en el diseño de los instrumentos de recolección de datos.

Esta secuencia lógica en el proceso de investigación permite llegar de los conceptos abstractos en el marco teórico a su identificación en la evidencia empírica recolectada.

Una vez que se ha realizado el trabajo de campo se realiza la transcripción de la información (grabaciones de entrevistas, registros de observaciones, textos del contenido de documentos, mi propio relato) en un procesador de textos, cuando se complete la fase de recolección de datos, posterior a la transcripción, comienzan las fases de codificación propuestas por Strauss y Corbin (2002), codificación abierta en donde se identificarán temas o categorías y subcategorías en donde se clasificarán u organizarán los datos obtenidos para facilitar su análisis e interpretación; y codificación axial cuando las categorías y subcategorías se relacionan.

La codificación también se realiza en forma deductiva al confrontar los datos recolectados con el marco teórico desarrollado en un primer momento; e inductiva al descubrir nuevos conceptos y categorías a partir de la información recolectada.

La primera parte del proceso de análisis de la información es la codificación abierta, entendida como el primer acercamiento al texto, en donde se señalan segmentos, frases o palabras a las que se les asigna una etiqueta descriptiva, se puede decir que es un primer filtro, o categorización, que en pasos posteriores puede ser redefinida, refinada, o modificada por completo.

El siguiente paso, la codificación axial que busca establecer conexiones o relación entre dos o más categorías, se identifican categorías centrales que representan conceptos clave para la explicación y comprensión del fenómeno de estudio. Para complementar el tratamiento de los datos se pretende la utilización del software especializado en el análisis cualitativo de datos MaxQDA que por sus características es pertinente en esta fase de la indagación.

El software de análisis cualitativo de datos MaxQDA, ha sido desarrollado para trascender el análisis de contenido, facilitando el análisis de los datos, su interconexión con otros datos, informes sobre la frecuencia de aparición de determinados conceptos, códigos, o categorías, también puede elaborar diagramas, redes, arboles de códigos, nubes de palabras entre otros recursos que facilitan el análisis.

Pilotaje o pruebas de validez de los instrumentos de investigación

Para llegar al diseño final de los instrumentos de investigación utilizados en el trabajo de campo del presente estudio de caso, fue necesario aplicarlos a manera de prueba piloto.

Cuestionarios con escala de Likert

Los cuestionarios en la prueba piloto fueron aplicados a diez participantes docentes frente a grupo (generales) y de la especialidad de Educación Física en telesecundaria. El cuestionario elaborado en *google forms* se hizo llegar a los docentes a través de la publicación del mismo en un grupo (docentes de telesecundarias) de la red social *Facebook*, el objetivo del pilotaje fue detectar la pertinencia de las afirmaciones que componen el cuestionario y la escala valorativa para responder, respecto al desempeño de la dirección e inspección escolar y de su propia práctica docente, la aplicación de estos cuestionarios fue esencial para aportar elementos al diseño final del instrumento de investigación aplicado a la muestra objetivo de la investigación de docentes.

El tratamiento de los datos recolectados se realizó con las herramientas que la plataforma de formularios de *Google* ofrece y que incluyen, generación automática de gráficas, tablas descriptivas, cálculo de estadísticas básicas como medias y promedios.

Se realizó una matriz de análisis en donde se hizo el vaciado de datos, se elaboró una gráfica con cada elemento del cuestionario para facilitar la reflexión sobre los datos

recabados, con esa información ordenada, y los comentarios de retroalimentación recibidos de parte de los participantes se logró mejorar la redacción de algunas oraciones, el orden en que se presentan, la selección de la escala valorativa adecuada.

Entrevistas semiestructuradas

El pilotaje de la entrevista semiestructurada se realizó entrevistando a una profesora de secundaria, un director de primaria y un supervisor de nivel primaria, la selección de los participantes en las pruebas piloto de entrevista se dio por la cercanía (amistad) que existe con ellos por ser parte del gremio docente, dos entrevistas se realizaron en persona y una a través de videollamada, las entrevistas fueron registradas mediante grabadora de voz y toma de notas detalladas, posteriormente se realizó la transcripción de la entrevista y las notas generadas, se importó al *software MaxQDA* para llevar a cabo un análisis cualitativo de los datos capturados utilizando las herramientas que el programa ofrece como: codificación, categorización, exploración y análisis, informes entre otros.

Con las respuestas obtenidas en las entrevistas piloto, con la retroalimentación ofrecida por los participantes y con su posterior análisis, se realizarán los ajustes necesarios a la guía de entrevista (cambio de redacción, cambio de orden, eliminación de preguntas y adhesión de otras) para elaborar su versión final aplicada a las diferentes figuras de las unidades de análisis.

En conclusión, se puede afirmar que las pruebas piloto de los instrumentos de investigación (entrevistas y cuestionarios) cumplieron sus propósitos de servir como referente para la elaboración final de dichos instrumentos, probando su pertinencia para recolectar información que colabore con los objetivos general y específicos de la presente indagación:

Objetivo General:

Identificar, describir, analizar y contrastar cuáles son las implicaciones de las relaciones de poder entre los profesores de educación física y figuras directivas de dos telesecundarias en la ciudad de México entre 2013 y 2022

Objetivos Específicos:

1. Conocer cómo se vinculan las políticas educativas con las prácticas discursivas de las figuras de las telesecundarias
2. Identificar y comparar cuáles son los principales desafíos, tensiones y resistencias que surgen al incorporar la figura del docente de educación física en la modalidad de telesecundaria en 2013
3. Proponer mecanismos o estrategias que promuevan relaciones de poder horizontales entre docentes y figuras directivas en la organización escolar

Presentación de resultados de investigación

Somos la memoria que tenemos y la responsabilidad que asumimos,
sin memoria no existimos y sin responsabilidad quizá no merezcamos existir

José Saramago

En este apartado se presentan los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación en la fase de trabajo de campo del presente proyecto; comienzo con un análisis general de la preparación y el contexto del trabajo de campo y las dinámicas observadas; reflexiones sobre la revisión documental; avanzo con los resultados de la aplicación de cuestionarios de tipo cualitativo; y los resultados de las entrevistas y el relato autobiográfico

Diario de campo y observaciones

Para realizar el trabajo de campo fue necesario realizar distintas visitas a las unidades de análisis, desde la presentación inicial para formalizar las intenciones de realizar la investigación hasta la aplicación de los instrumentos. Con base en los registros que realicé, comento a continuación el mencionado proceso dividido en cinco momentos: (relato completo en anexo 1) la preparación (1); formalización (2); oficialización (3); respuesta oficial (4); y sobre la dinámica escolar observada (5).

Preparación: Desde el primer acercamiento a las unidades de análisis percibí apertura y disposición a participar en el trabajo de investigación lo cual fue fundamental para definir la muestra de la investigación, las escuelas en las que se estudiaría el caso. Posterior al primer acercamiento a las UA con intenciones investigativas, es necesario formalizar el contacto, establecer objetivos, y obtener datos para oficializar la vinculación entre instituciones

Formalización: En esta primera reunión la inspectora de la UA2 se mostró desconfiada ante la pretensión de revisar documentos internos y a la entrevista, en el caso de ambas escuelas se aceptó de forma verbal mi participación en la escuela y se obtuvieron datos para la elaboración de oficios. La IGZ de la UA2 comenta que no es necesario formalizar que ella me da la entrevista así, aunque menciona que no tiene nada que ver conmigo. Que yo tengo mi propio inspector de Educación Física.

Oficialización: Para hacer oficial la vinculación entre la UA y el proyecto de investigación desarrollado en UPN, la universidad realiza la solicitud institucional por escrito. En la UA1 la directora recibió el documento de vinculación y mostró disposición, por el contrario, en la UA2, existió renuencia a aceptar el oficio de vinculación, incluso me solicitó un documento (que no me había solicitado en la reunión previa), también se desdijo con respecto a su autorización verbal previa, al negar tener facultades para autorizar la actividad. También me llamó la atención que a pesar de que la solicitud se hizo de manera institucional, solo recibí una respuesta informal a mi correo personal.

Respuesta oficial: La aceptación de la vinculación entre instituciones tiene que darse por escrito de manera formal dirigida a la coordinación de posgrado de la UPN. En la UA1 la directora da seriedad, formalidad e importancia al proceso de vinculación y a la investigación. En la UA2 la inspectora declara apertura y disposición, pero las acciones, como no dar formalidad, alargar el proceso con esperas, o minimizar los requisitos, parecen ir en dirección contraria.

Sobre la dinámica escolar observada

Resultado de las diferentes visitas a las UA realicé anotaciones y registros de situaciones que me parecieron relevantes. La diferencia en la actitud entre las figuras directivas respecto a las dinámicas escolares en las UA es llamativa, en la UA1 se muestra

una actitud de apertura y disposición en la UA2 se percibe resistencia al escrutinio. En la UA1 la confianza y apoyo brindado por la DEF contribuyó significativamente a que la directora aceptara de forma positiva mi presencia en la escuela. En la UA2 mi relación laboral previa con el centro de trabajo, y las relaciones en tensión con las autoridades generaron desconfianza de la inspectora, por lo cual mi presencia se advierte como no deseada. (En el anexo 1 se puede leer el relato completo)

Algunos otros registros los consideré parte de otros momentos o de la aplicación de otros instrumentos de investigación por lo que se integran en subsecuentes apartados.

Revisión Documental

Revisión de documentos y registros

Cómo parte de los instrumentos de investigación, con la intención de llevar a cabo una triangulación de información de distintos instrumentos, que ampliará la mirada del fenómeno de estudio, se planeó la revisión documental en específico, pero sin excluir otros documentos los oficios, memorándums, circulares, invitaciones, libreta de registros de asistencia, libreta de visitas, entre otros.

La revisión de registros generados por docentes, por la dirección y supervisión escolar no fue llevada a cabo, las figuras directivas de ambas UA mostraron dudas ante la solicitud de acceso al archivo escolar, ambas dijeron haberlo consultado con sus autoridades superiores, en ambos casos la respuesta fue negativa, en la UA1 se explicó que el motivo era que contenían datos personales y la Ley de Protección de Datos Personales no permitía compartirlos.

Revisión de documentos normativos

Indagué en los documentos normativos que constituyen la reforma educativa 2013 las referencias que en ellos se hace a la disciplina de educación física, obteniendo los resultados que se enlistan a continuación.

1. Reforma al artículo tercero (CPEUM 1917); publicado en DOF: 26/02/2013;

contenido general: se reforma el artículo 3o. relativo a la educación.

Hallazgos: No se encontró ninguna referencia a la educación física; a sus medios u objetivos

2. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018; publicado en DOF: 20/05/2013;

contenido general: la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno de la República.

Hallazgos: No se encontró ninguna referencia a la educación física; a sus medios u objetivos. Se habla de deporte y actividad física como esenciales para una vida saludable. Se da al deporte y a las actividades físicas un valor monetario al ponerlas como una inversión que genera ahorros en materia de salud. Se propone “Definir con certeza las necesidades de adecuación, remodelación y óptima operación de las instalaciones deportivas, incluyendo las escolares” es la única referencia a lo *escolar*, pero es en el sentido de aprovechar sus instalaciones. “Facilitar la práctica deportiva sin fines selectivos, con un enfoque que promueva la adquisición de valores para el trabajo en equipo, respeto a las reglas y obtención del éxito mediante el esfuerzo individual y colectivo.”

3. Ley General del Servicio Profesional Docente; publicado: DOF: 11/09/2013;

contenido general: se expide la ley general del servicio profesional docente.

Hallazgos: No se encontró ninguna referencia a la educación física; a sus medios u objetivos

- 4. Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación;** publicado: DOF 11/09/2013; contenido general: se expide la ley del instituto nacional para la evaluación de la educación.

Hallazgos: No se encontró ninguna referencia a la educación física; a sus medios u objetivos

- 5. Ley General de Educación;** publicado: DOF 11/09/2013; contenido general: Ley que regula la educación que imparten el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Hallazgos: a) Fomentar la educación en materia de nutrición y estimular la educación física y la práctica del deporte. B). - Intervenir en la formulación de programas de cooperación internacional en materia educativa, científica, tecnológica y de educación física y deporte

- 6. Manual General de Organización de la ASEDF;** publicado DOF: 31/07/2013; contenido general: Modificación a la estructura orgánica de la ASEDF

Hallazgos: Derogación de C00.5 Dirección General de Educación Física sus funciones pasan a DGOSE

- 7. Modelo educativo 2016;** publicado DOF: 11/10/2017; contenido general: acuerdo número 12/10/17 por el que se establece el plan y los programas de estudio para la educación básica: aprendizajes clave para la educación integral.

Hallazgos: Las escuelas deben hacer todo lo posible por disponer de espacios adecuados para la promoción de un aprendizaje activo y colaborativo de alumnos y docentes, así como para la realización de actividades físicas y artísticas

- 8. Plan 2016;** publicado DOF: 11/10/2017;

Hallazgos: Campo formativo, desarrollo personal y social, Desarrollo corporal y salud:

Busca que los alumnos reconozcan la importancia de conocer, aceptar y cuidar su cuerpo.

Cuestionarios con escala de Likert

Se aplicaron cuestionarios con escala de Likert en ambas unidades de análisis, con intención de conocer la percepción de la totalidad de la plantilla docente que será profundizada con las entrevistas aplicadas a profesores de educación física y figuras directivas de ambas escuelas.

Contexto de la aplicación del instrumento

Se aplicó a 5 docentes en la UA1 y a 6 docentes de la UA2.

En la UA1 apliqué los cuestionarios el mismo día que realicé las entrevistas según lo acordado con la directora, al terminar su entrevista, me autorizó permanecer el resto de la jornada hasta completar mis tareas planeadas, incluidos los cuestionarios; la docente de educación física fue quién me llevó a cada uno de los salones, me presentó con los docentes y después de una breve explicación les entregué los cuestionarios impresos, en todos los casos se quedaron el cuestionario para contestarlo en su salón; al terminar la entrevista con la docente de educación física, regresé a los salones a recoger el cuestionario, en todos los casos recibí comentarios positivos sobre las intenciones de la investigación y el cuestionario y me expresaron sus deseos de que las relaciones con las autoridades mejoren.

Al recoger el cuestionario en uno de los salones, el docente salió amablemente a entregarlo además a compartir algunas reflexiones primero respecto a que esperaba que el cuestionario dé como resultado el enriquecimiento de las prácticas docentes y lo que considera genera mayores conflictos en la escuela *la falta de liderazgo de la directora*. Sin profundizar en el tema. Segundo me compartió experiencias relacionadas a telesecundarias del estado de Veracruz de donde es originario y en donde estudió; me platicó sobre el

espacio en donde se desarrollan las clases de educación física en parte por lo precario de la telesecundaria y en parte por su contexto geográfico prácticamente a campo abierto, incluso en ocasiones visitan un río cercano. Sobre la organización me comentó que muchas telesecundarias de la región no cuentan con plantilla completa por lo cual uno, dos o tres docentes realizan todas las funciones, incluidas las de dirección, fungiendo como responsables de manera alternada cada ciclo escolar sin que por ello el aprendizaje de los alumnos sea afectado.

En la UA2 la aplicación de cuestionarios había sido acordada con la inspectora para realizarse el mismo día que la entrevistaré bajo la prevención de que primero tenía que aprobarlos, incluso me solicitó que los dejará para que ella los repartiera y posteriormente pasará a recogerlos, consciente de que dichas acciones podrían condicionar o tener efectos no previsto en la investigación eludí la solicitud y pospuse su aplicación; acordamos que en la siguiente reunión de CTE llevaría a cabo su aplicación; el día de la junta llegué a la escuela, la inspectora me recibió apurada porque estaba reunida en la dirección con personal de la dirección operativa, así que sin detenerse me indicó que pasara al salón de 2ºA en donde estaban reunidos los docentes con personal de la inspección que conducía la reunión.

Entre al salón con discreción, pero una de las compañeras rompió la formalidad de la junta para saludarme, forzando al encargado de la reunión a darme la palabra, les expliqué los objetivos brevemente y repartí los cuestionarios, mientras lo respondían pregunté por una compañera ausente, alguien respondió casi murmurando que estaba de licencia. Pregunté el porqué de la licencia —*Porque es la única que pudo* respondió una compañera con sarcasmo.

Antes de que pudiera recoger todos los cuestionarios (no habían pasado más de 5 minutos), una de las secretarías llegó a la puerta del salón para decirme que la inspectora me llamaba a la dirección. Me entregaron los cuestionarios que faltaban y me retiré. La inspectora me hizo preguntas sobre el oficio de respuesta que yo le seguía solicitando y que tampoco me entregó ese día. Tuve la percepción de que me llamó para evitar que platicara con los participantes que son mis excompañeros.

La aplicación de los cuestionarios tuvo los siguientes objetivos.

1. Construir un perfil con datos personales, académicos y profesionales.
2. Conocer la percepción, sobre su experiencia y la valoración de los docentes frente a grupo en relación con las funciones de las figuras directivas.
3. Conocer sobre las dinámicas de comunicación y colaboración de las figuras directivas, así como su percepción sobre el ejercicio del poder y la toma de decisiones de estas.
4. Conocer el impacto de las evaluaciones de la dirección escolar en el desempeño de los docentes.

Los resultados de los cuestionarios se presentan agrupados en tablas que permiten apreciar los resultados individuales de cada UA y el agregado de ambas. Para facilitar la lectura y mejorar la comprensión de los resultados individuales de cada UA se presentan en formato de valor absoluto de las respuestas seleccionadas, es decir, el número de participantes de esa unidad que seleccionó la respuesta; el resultado combinado o agregado de ambas UA se presenta en formato de tanto por ciento.

La primera sección del cuestionario solicitaba a los participantes información para construir un perfil con datos personales, académicos y profesionales, en la tabla 5 se puede observar.

Tabla 5

Perfil con datos personales, académicos y profesionales.

	UA1	UA2	UA 1 Y 2
Edad promedio	42 años decisión	42 años	42 años
Género	4 femenino, 1 masculino	5 femenino, 1 masculino	82% Femenino
Nivel de estudios	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Promedio de años de servicio	13.6	16.8	15.2 años de servicio

Edad

29 a 39 años 45%	40 a 48 años 27%
	50 a 57 años 27%

Género

Femenino, 82%
Masculino, 18%

Años de servicio

6 a 10 años, 45%	11 a 20 años, 27%	
	31 a 33 años, 18%	21 a 30 años, 9%

En el perfil docente se observa que cinco docentes se encuentran entre 29 y 39 años tres entre 40 y 48 y tres entre 50 y 57 años, la mayoría de la plantilla docente son adultos jóvenes. Es notable que la gran mayoría del personal docente es del género femenino. El promedio de años de servicio las UA es de 15.2 sin embargo 5 docentes tienen menos de 10 años de servicio, el promedio se eleva con los 33 años de quien ostenta mayor antigüedad.

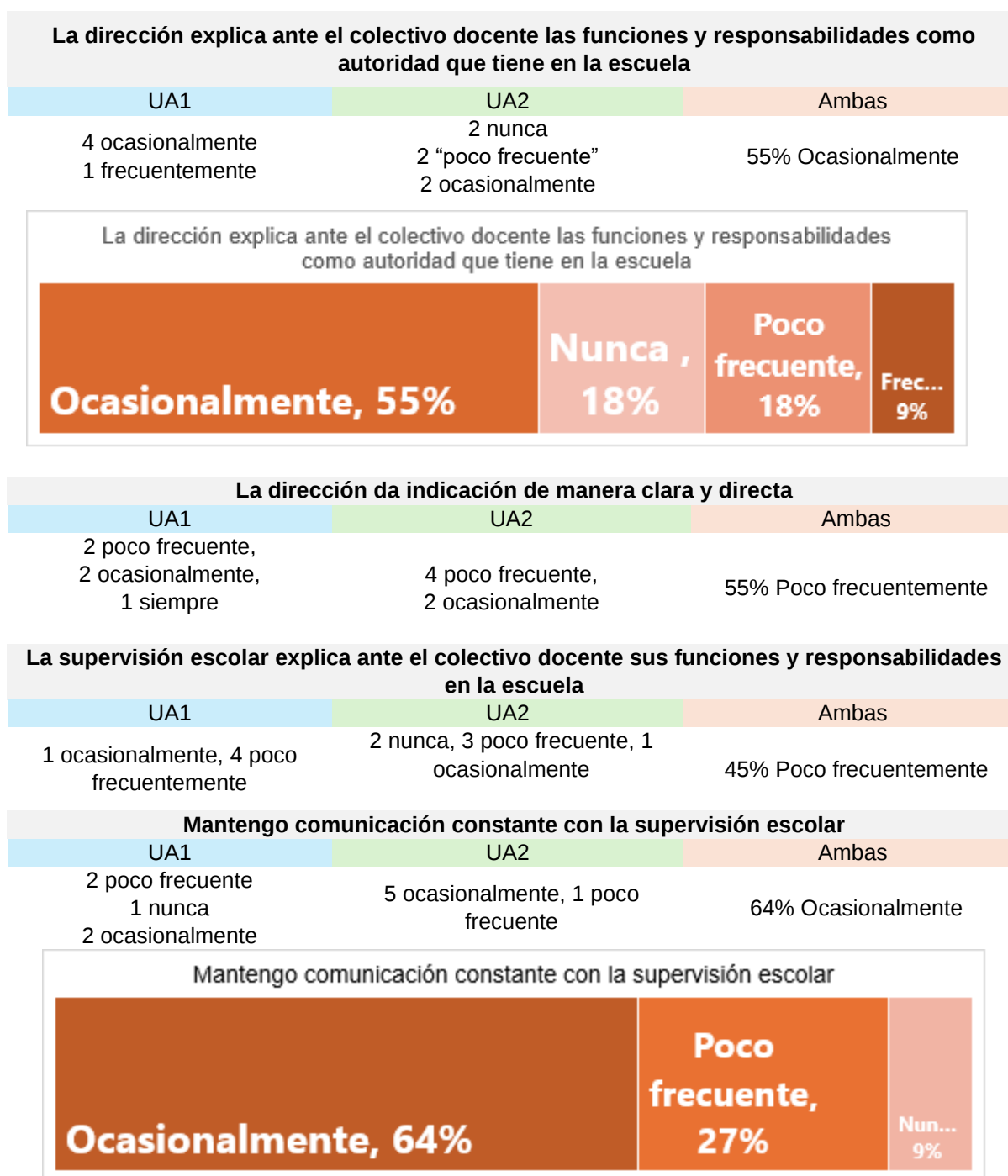
Sobre la percepción de los docentes

La categoría comunicación Tabla 6 ofrece *indicadores de percepción* que tienen los docentes sobre la frecuencia en que las figuras directivas explican sus funciones y

responsabilidades normativas ante el colectivo docente; dan indicaciones claras y directas; y se mantienen en comunicación constante.

Tabla 6

Indicadores de percepción de la comunicación



Que solo 9% (1 docente), reconozca como frecuente la explicación de las autoridades escolares, muestra el desinterés de las autoridades por dar cumplimiento al ejercicio básico de explicar sus funciones dentro de la institución escolar, en oposición se encuentra 18% de docentes percibe que nunca se da está explicación, en este mismo sentido hay otro 18% que lo percibe poco frecuentemente, el grupo mayoritario de docente 55%, percibe que ocasionalmente. Se puede afirmar que el 91% de los docentes en algún momento o en algunos casos, desconocen las funciones de las figuras directivas.

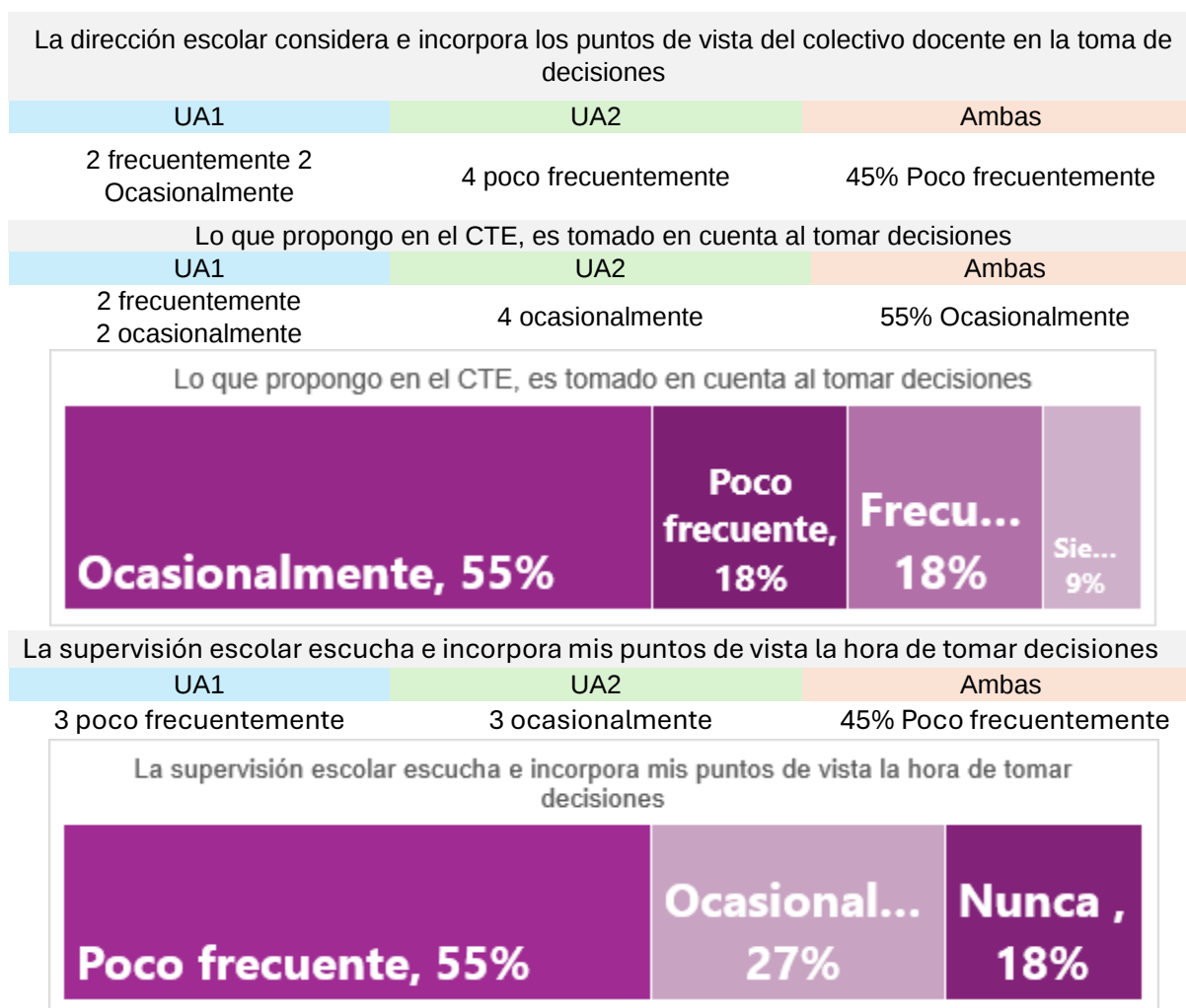
Este ámbito nos permite conocer la claridad con la que el director escolar da indicaciones a los docentes, el 55% percibe como poco frecuente, que las indicaciones cumplan con el criterio, el 36% que, en ocasiones, es decir más del 90% percibe que las indicaciones pocas veces son claras y directas, solo 9% considera que siempre se cumple el criterio. Podría afirmar que el docente se mueve en la ambigüedad de las indicaciones que le son dadas.

Por otro lado, la comunicación con la inspección es también fundamental para la tarea docente, sin embargo, para la mayoría 67% de docentes, la comunicación constante se da solo ocasionalmente, pero hay 36% distribuido en dos respuestas con comunicación escasa o nula, solo un docente 9% mantiene comunicación constante de manera frecuente.

La categoría de “Toma de decisiones” correspondiente a la tabla 7, contiene indicadores de percepción acerca del proceso de toma de decisiones por parte de las figuras directivas, sobre si se consideran e incorporan puntos de vista individuales y del colectivo docente.

Tabla 7

Indicadores de percepción sobre la toma de decisiones



Quien encabeza la dirección e inspección escolar son autoridades con la facultad para tomar las decisiones eso es innegable, sin embargo, el cómo se llega a esas decisiones evidencia características del ejercicio del poder, solo 18% del total docente percibe que frecuentemente es considerado el colectivo para la toma de decisiones, 27% ocasionalmente, 45% poco frecuentemente y 9% nunca; más de la mitad perciben que pocas veces o nunca se considera al colectivo docente; si volteamos la mirada podemos afirmar que muchas de las decisiones que toman en inspección y dirección escolar se dan sin considerar al colectivo docente. Si consideramos que el CTE es de los pocos espacios para la toma de decisiones docentes colectivas de forma oficial, el que 55% de docentes perciban que ocasionalmente son considerados, evidencia que incluso en ese espacio la

toma de decisiones reservado para la colectividad es utilizado por las autoridades para imponer su visión.

CTE Y CEPS tienen por objetivo la toma de decisiones colectivas 45% nunca o con poca frecuencia perciben que los acuerdos se respetan y 27% más ocasionalmente. Estar o no de acuerdo o en consenso con las decisiones de la dirección explica de alguna manera, la reacción ante las decisiones tomadas las respuestas se pueden ver en la tabla 8.

Tabla 8

Indicadores de percepción sobre el consenso en las decisiones

La dirección escolar respeta acuerdos colectivos tomados en CTE, CEPS y otras reuniones del colectivo		
UA1	UA2	Ambas
2 frecuentemente	2 nunca, 2 ocasionalmente 2 poco frecuentemente	27% Poco frecuentemente 27% Ocasionalmente
Estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por la dirección escolar		
UA1	UA2	Ambas
4 ocasionalmente	3 ocasionalmente, 3 poco frecuente	64% Ocasionalmente

Estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por la dirección escolar

Percepción	Porcentaje
Poco frecuente	64%
Nunca	27%
Ocasionalmente	9%

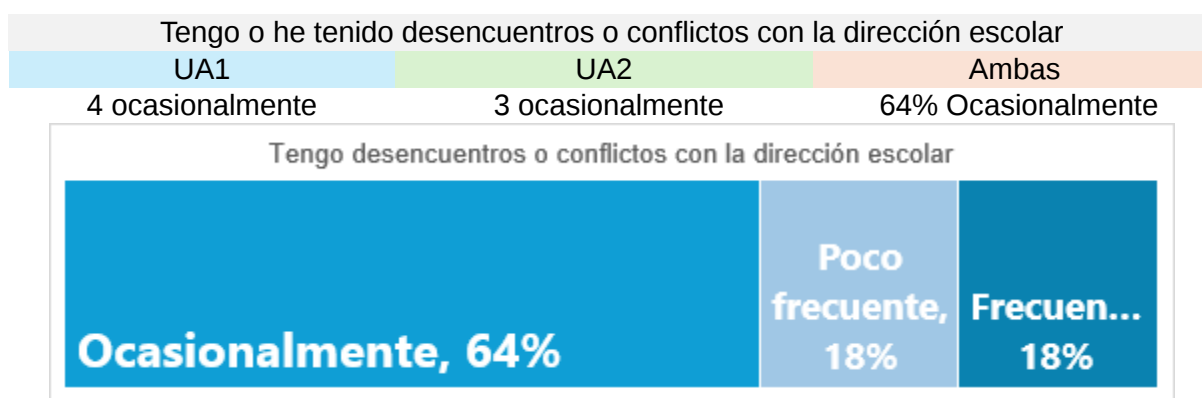
El respeto a los acuerdos tomados en reuniones del colectivo docente, es un reconocimiento a sus propuestas, es validar su perspectiva respecto a lo que la escuela o la comunidad escolar necesita, pasar por encima de esos acuerdos envía el mensaje de que solo la autoridad conoce lo que se debe hacer, es quién posee la verdad. La percepción de estar o no de acuerdo con las decisiones que ya se han tomado por parte de las figuras

directivas puede indicar que las propuestas o necesidades expresadas por los docentes fueron o no escuchadas, o los acuerdos no fueron respetados, es decir no hay consenso.

El siguiente indicador y sus respuestas agrupadas en la tabla 9, evidencian de manera directa la percepción de los docentes con respecto a los conflictos con la dirección escolar.

Tabla 9

Indicadores de percepción sobre conflictos con la dirección



Que la mayoría 64% se posiciona en ocasionalmente tengo o he tenido conflictos es un indicador del sentido que tienen las interacciones entre docentes y figuras directivas, muestra que más del 20% de los docentes mantiene o ha mantenido una relación conflictiva con la dirección escolar, si tenemos presentes los elementos anteriores del cuestionario sobre las funciones y responsabilidades, sobre la comunicación, toma de decisiones, consenso y respeto de los acuerdos, no es difícil imaginar que prácticamente cualquier situación puede convertirse en un conflicto. Todos los docentes perciben haber tenido o tener conflictos o desencuentros con la dirección escolar.

El indicador que ofrece este elemento en complemento al anterior deja ver que el impacto negativo de las evaluaciones también es poco frecuente u ocasionalmente. Resulta

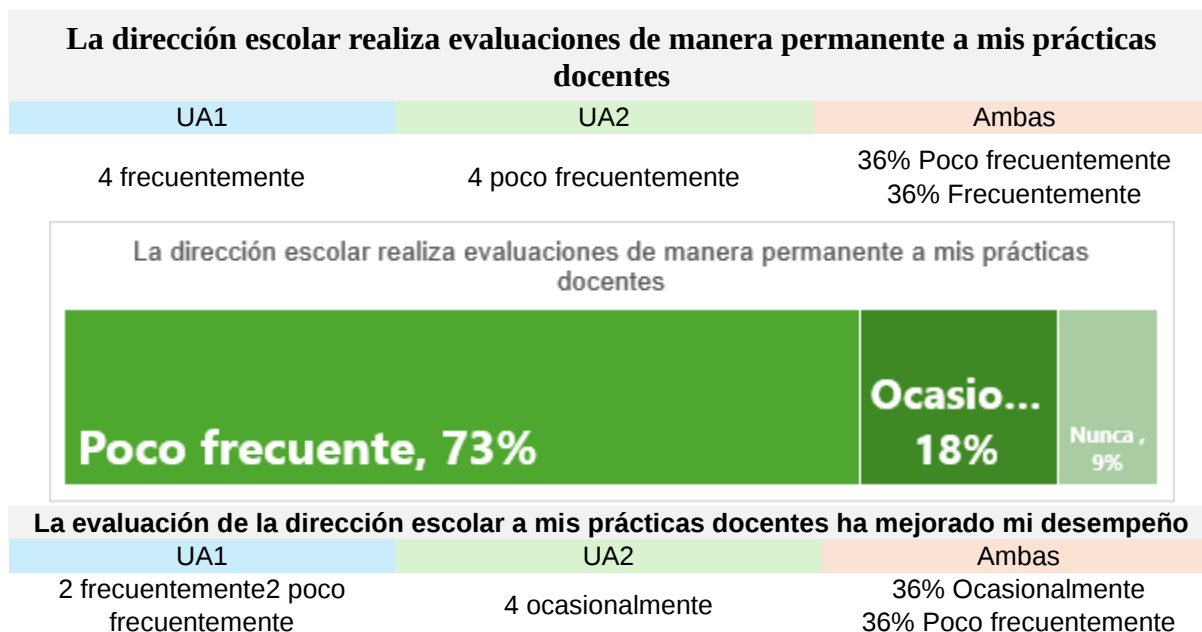
alentador saber que hay 27% de profesores que nunca han percibido que las evaluaciones afecten de manera negativa su desempeño.

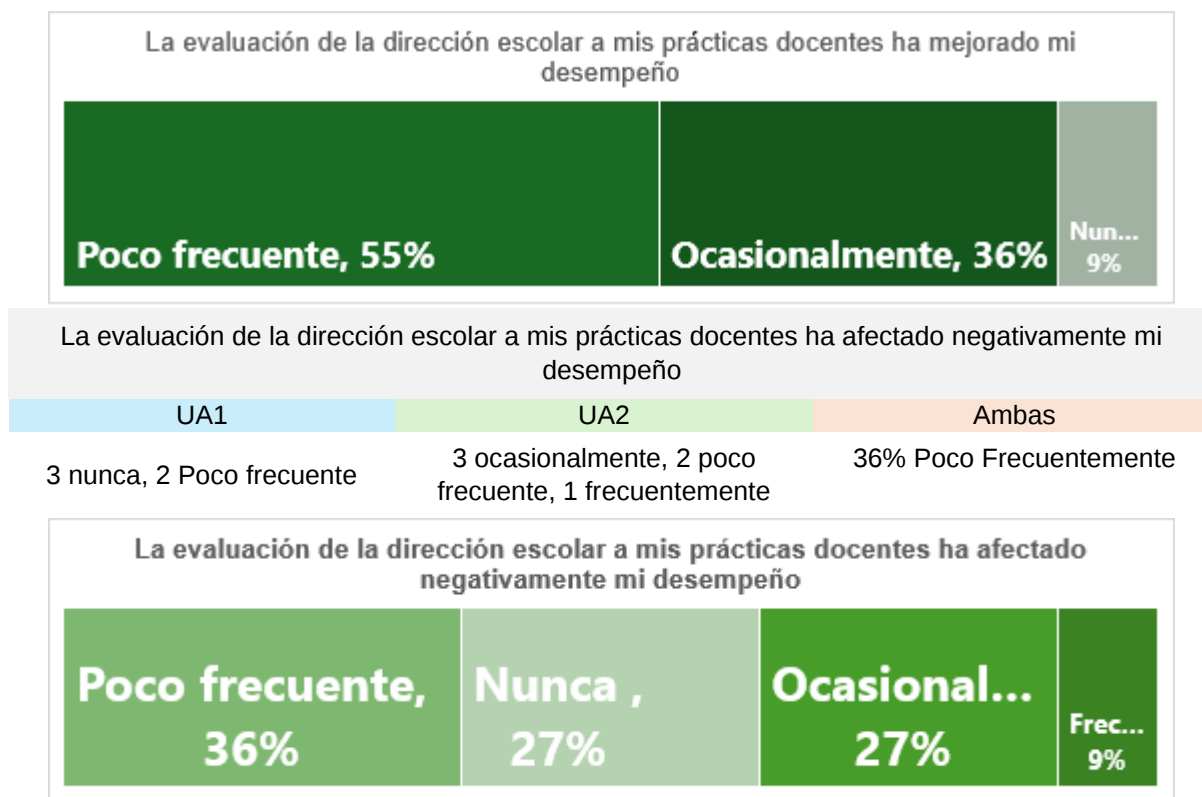
Si consideramos que solo 36% es evaluado frecuentemente, es fácil entender que esta práctica no sea percibida como un ejercicio de mejora. Este elemento evidencia el poco impacto positivo que las evaluaciones tienen en las practicas docentes pues solo un 36% percibe mejora ocasional y 36% poco frecuente. Solo 18% percibe mejora frecuente a través de este proceso.

La tabla 10 muestra la percepción con respecto a la evaluación que hace la dirección escolar a los docentes; también la percepción sobre el impacto negativo y positivo que la evaluación tiene en las prácticas docentes.

Tabla 10

Indicadores de percepción sobre la evaluación





La evaluación a las prácticas docentes es una tarea que se debe llevar a cabo de manera sistemática, por parte de las autoridades escolares; su puesta en marcha tiene el propósito de mejorar el desempeño de los profesores, es indispensable para conocer el estado actual de las prácticas docentes y las modificaciones pertinentes para su mejora; no realizar la tarea de evaluación genera un vacío de información. Las respuestas diferenciadas y hasta opuestas pueden indicar que la evaluación se realiza de manera esporádica; también puede indicar el uso de la evaluación como medida de presión, sanción informal u otro uso distinto al de la mejora de los desempeños del colectivo docente.

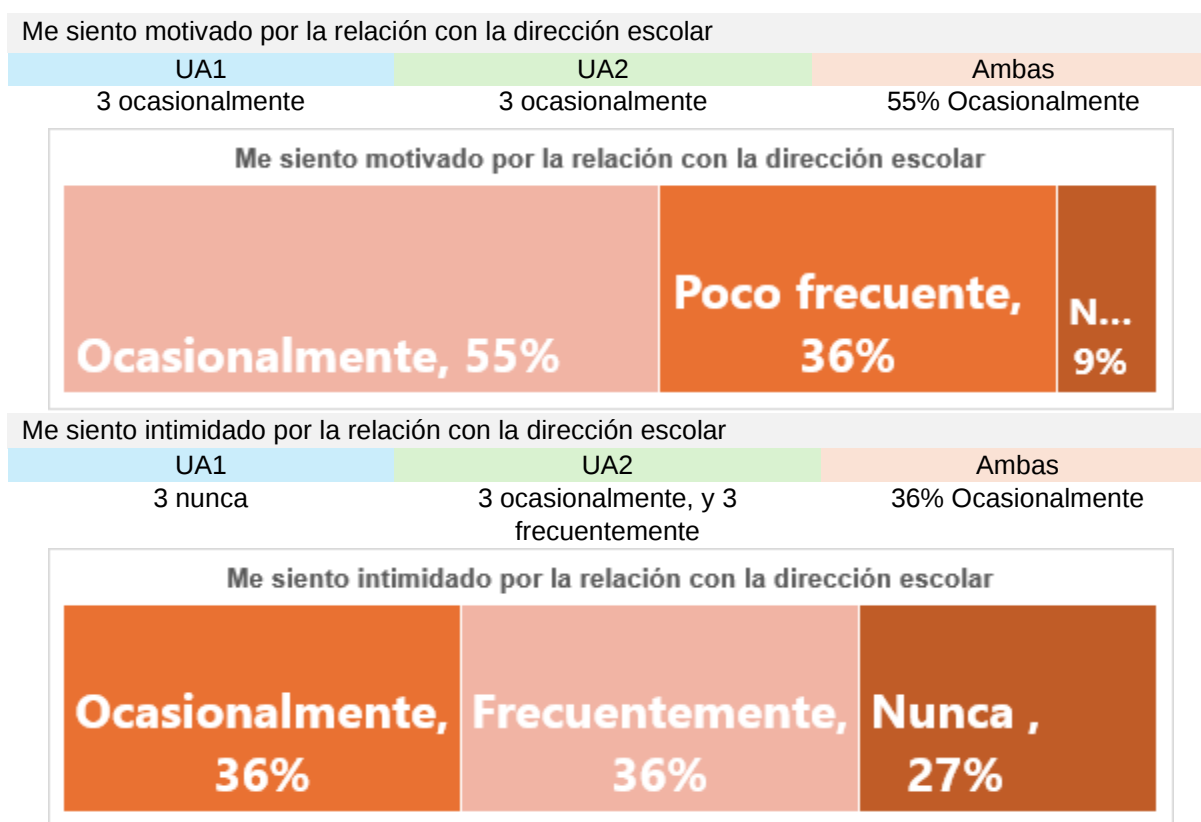
Puede ser un indicador que refleje la omisión intencionada de la no aplicación de la normatividad, o el uso discrecional de la misma. Las respuestas para este indicador evidencian dos percepciones opuestas, un grupo de 36% que es frecuentemente evaluado y

un grupo igual 36% que es evaluado con poca frecuencia, y un docente que nunca es evaluado. Esta diferencia puede ser indicador de un trato diferenciado a los docentes

Los datos obtenidos sobre el indicador de la relación con la dirección escolar, en la tabla 11, muestran la percepción de los docentes respecto de su relación con la dirección escolar.

Tabla 11

Indicadores de percepción sobre la relación con la dirección



La dimensión técnica pedagógica de las funciones del director establece la sensibilización y motivación al personal a su cargo como parte de sus funciones. 9% nunca se siente motivado, 27% con poca frecuencia y que 55% de docentes se perciban que ocasionalmente se sientan motivados implica que la mayoría de la plantilla docente trabaja sin motivación. Solo 9% se percibe frecuentemente motivado.

En oposición al elemento anterior, este indicador evidencia la percepción respecto a sentirse intimidado por su relación con la dirección escolar, los resultados parecen opuestos pese a que la mayoría 36% se siente ocasionalmente intimidado, hay 27% que con frecuencia se sienten intimidados, pero 27% que nunca, y 9% que con poca frecuencia, la división de las respuestas corresponde a la percepción diferida en cada unidad de análisis; mientras que en UA1, 3 docentes nunca se han sentido intimidados, en la UA2 3 docentes se perciben intimidados con frecuencia.

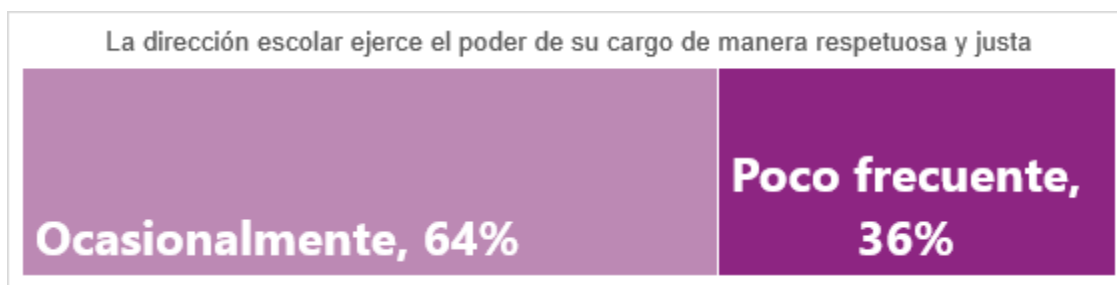
La percepción que el docente tiene con respecto a la relación con su autoridad superior inmediata puede ejemplificar la forma en que el director conduce las interacciones entre la dirección y el docente, no debería existir un mínimo de docentes que se sientan intimidados tolerado, a ese porcentaje se puede sumar el 36% que en ocasiones se siente intimidado. Intimidar o motivar pueden ser dos respuestas diferentes a una misma situación, por ejemplo: al dar indicaciones o ante un error, se puede utilizar una forma que motive a corregir; o se puede regañar, sancionar o intimidar para forzar o imponer un cambio. La percepción de los docentes en esta categoría deja entrever cuál es la opción que predomina en las UA

La percepción que los docentes tiene acerca de cómo las figuras directivas ejercen su cargo se observa en la tabla 12 el indicador del *ejercicio de poder* examina sobre el ejercicio es respetuoso y justo; y abusivo e irracional.

Tabla 12

Indicadores de percepción sobre el ejercicio de poder

La dirección escolar ejerce su cargo de manera respetuosa y justa		
UA1	UA2	Ambas
3 ocasionalmente, 2 poco frecuente	4 ocasionalmente, 2 poco frecuente	64% Ocasionalmente



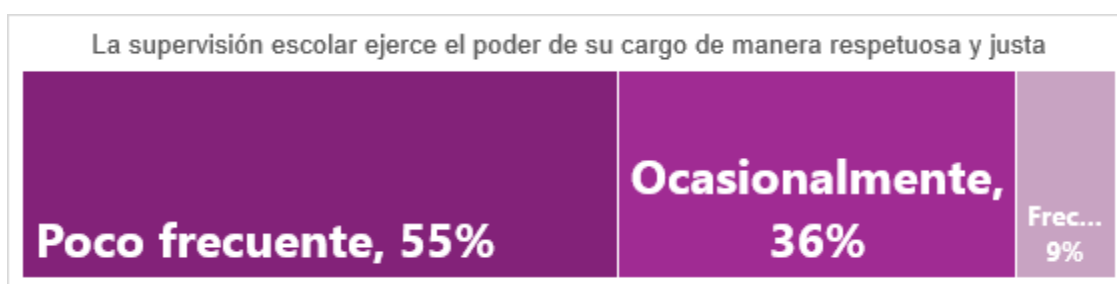
La dirección escolar ejerce su cargo de manera abusiva e irrespetuosa

UA1	UA2	Ambas
2 nunca, 2 poco frecuentemente, 1 ocasionalmente	3 ocasionalmente, 2 frecuentemente, 1 poco frecuente	36% ocasionalmente, 36% poco frecuente



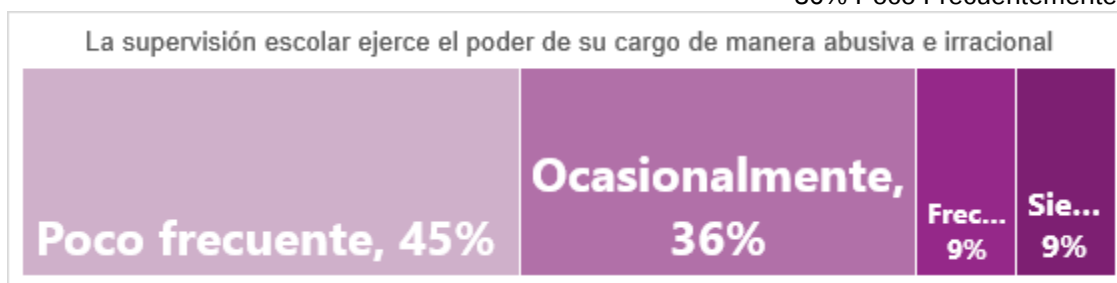
La supervisión escolar ejerce su cargo de manera respetuosa y justa

UA1	UA2	Ambas
3 frecuentemente	3 poco frecuentemente	36% Frecuentemente, 36% Ocasionalmente



La supervisión escolar ejerce su cargo de manera abusiva e irracional

UA1	UA2	Ambas
3 poco frecuentemente	3 ocasionalmente	36% Ocasionalmente, 36% Poco Frecuentemente



Un ejercicio del cargo de autoridad respetuoso y justo es lo mínimo que se debe exigir en una sociedad con valores democráticos, asumir de facto que así sucede invisibiliza los casos en donde no es así, esa es la función de este indicador, solo una persona percibe que la dirección frecuentemente es respetuosa y justa, la mayoría se agrupa 64% en ocasionalmente y un 27% poco frecuentemente

En oposición al elemento anterior el ejercicio irracional y abusivo debería ser algo inexistente en nuestras instituciones democráticas, sin embargo, 36% de los docentes percibe ocasionalmente un ejercicio en los términos anteriores de la dirección escolar, 18% lo perciben como frecuente, 18% como algo que nunca sucede y 27% con poca frecuencia, podemos afirmar que hay dos posturas opuestas casi equilibradas, con estas respuestas se puede observar una percepción contrapuesta en las UA, en la UA1, 3 docentes perciben como frecuente el ejercicio respetuoso del cargo, en la UA2, 3 docentes lo perciben como poco frecuente. Considerando no solo las posturas mayoritarias se observa cómo se matiza la tendencia y queda dividida casi en tercios, aunque solo una porción corresponde a una percepción positiva del ejercicio del cargo.

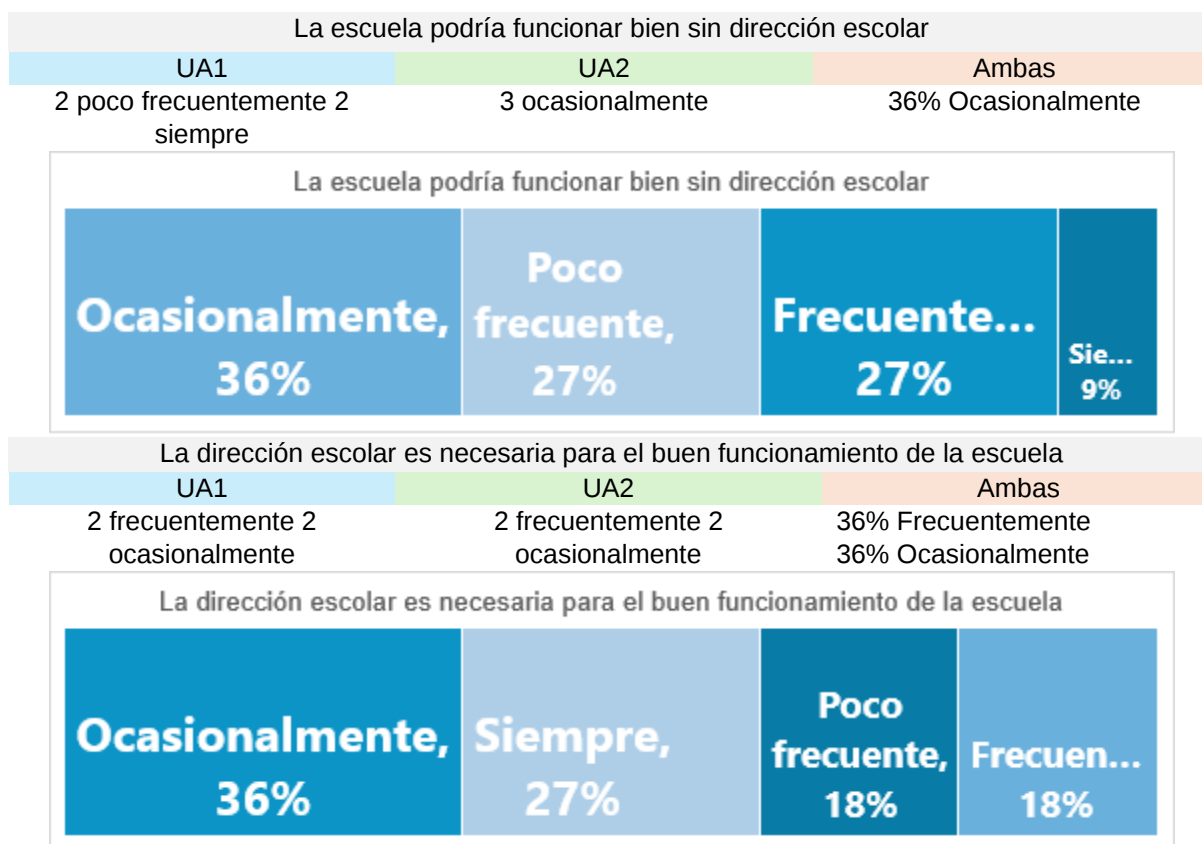
La perspectiva contraria al elemento anterior refleja una relación directa, se puede afirmar que el 36% que percibe un ejercicio frecuente de respeto, perciba como poco frecuente un ejercicio irrespetuoso. Destaca el 9% que percibe nunca hay un ejercicio irracional.

En general este indicador muestra la percepción de la mayoría de los docentes de formas o acciones autoritarias, de un ejercicio abusivo o irracional del poder que ejercen las figuras directivas, y de lo poco frecuente que es el trato respetuoso y justo.

Estos elementos del cuestionario muestran la percepción de los docentes acerca del funcionamiento de la escuela sin dirección, en la tabla 13 presento las respuestas.

Tabla 13

Indicadores de percepción sobre cómo funcionaría la escuela sin dirección



En el caso de la UA 1 las dos respuestas mayoritarias son opuestas entre 2 docentes que perciben que siempre podría funcionar bien y 2 que perciben que poco frecuentemente; caso diferente a la UA2 en donde 3 docentes perciben que ocasionalmente y 2 frecuentemente. Es importante considerar que la UA2 lleva desde el inicio del ciclo escolar 22-23 sin director, las funciones de dirección han sido asumidas por la supervisión escolar.

En este indicador las respuestas mayoritarias coinciden en ambas UA, 2 frecuentemente y 2 ocasionalmente, 36% para cada una de las opciones lo que evidencia una postura de reconocimiento a las funciones que realiza la dirección escolar para el buen funcionamiento de la escuela. Es minoritaria la porción de docentes que considera que la

dirección 9% nunca o 18% poco frecuentemente es necesaria para el buen funcionamiento de la escuela

La percepción sobre si la dirección es necesaria o no para el buen funcionamiento de la escuela ejemplifica la postura de los docentes ante la dirección escolar, aun considerando que la mayoría de los elementos de este cuestionario muestran una percepción de un ejercicio abusivo, poco respetuoso o irracional de los puestos de poder, a pesar de que la relación entre los docentes y figuras directivas carece de canales efectivos de comunicación, y de la ambigüedad de las indicaciones, de que los acuerdos no siempre son respetados y las opiniones en solo en algunas ocasiones son consideradas, o de que la mayoría de decisiones se dan de forma unilateral, a pesar de todo los docentes consideran como necesaria la dirección en el funcionamiento de la escuela.

La siguiente, tabla 14 muestra el nivel de conocimiento que los docentes tienen de sus derechos y obligaciones en el ejercicio de la función docente.

Tabla 14

Indicadores de percepción sobre el nivel de conocimiento sobre derechos y obligaciones docentes

	UA1	UA2	Ambas
• Mínimo	1	1	2
• Casi mínimo	3	3	6
• Medio		1	1
• Casi máximo	1	1	2
• Máximo			

Nivel de conocimiento de mis derechos y obligaciones como docente			
Casi mínimo, 55%	Mínimo, 18%	Casi máximo, 18%	Medio, 9%

La mayoría de los docentes refiere tener un conocimiento apenas por encima del mínimo sobre sus derechos y obligaciones docentes.

Al realizar un proceso de suma y resta de todas las respuestas al cuestionario asignándoles un valor de acuerdo con la escala utilizada como se observa en la tabla 15 y se asume que el cuestionario responde a la afirmación: las relaciones de poder en las UA de análisis tienen características o formas autoritarias.

Tabla 15

Ubicación de las UA en la escala de valoración y frecuencia de las practicas autoritarias

Escala de frecuencia y valor numérico asignado	1 siempre	2 frecuentemente	3 ocasionalmente	4 poco frecuentemente	5 nunca
Unidad de análisis					
UA1			3		
UA2		2.1			
UA1 + UA2		2.55			

La UA1 se mantiene como se ha señalado anteriormente en el centro del espectro, lo que puede evidenciar la constante transición entre lo democrático y lo autoritario o la convivencia de prácticas con característica de ambos tipos. La UA2 presenta mayor tendencia hacia las prácticas autoritarias alejándose del centro, una de las principales diferencias con la UA1 fue en las categorías de la comunicación, toma de decisiones y consenso, y en la categoría de relaciones con la dirección respecto al ejercicio respetuoso y justo, lo cual presenta evidente relación con el valor final obtenido por cada UA.

Resultado de las entrevistas

El objetivo de las entrevistas fue obtener descripciones exhaustivas, relatos matizados, aspectos importantes de ser narrados en cuanto acciones, comportamientos, relaciones, y significados de lo vivido de los participantes; su aplicación permitió: Contar

con un perfil de datos generales, académicos y profesionales. Comprender la perspectiva al respecto sus funciones, su relación con otros colegas, su entorno de trabajo, así como su percepción de las figuras directivas y su impacto en la vida escolar. Conocer sobre la percepción del docente en el contexto de la reforma educativa de 2013 y la transición a la reforma educativa 2019 (Nueva Escuela Mexicana [NEM]). Su participación en procesos de evaluación educativa.

En el diseño de investigación se planeó la aplicación de siete entrevistas, entre figuras directivas y docentes de educación física en ambas unidades de análisis; no todas se llevaron a cabo por distintas razones; además conforme a los hallazgos de la investigación se integró otra entrevista. En la siguiente tabla se da cuenta de lo anterior. Tabla 16

Tabla 16

Estatus de las entrevistas planeadas

	Entrevista a	Estatus	Comentarios
UA1	Docente de Educación Física	Realizada	Con buena disposición de la docente
	Inspector de Educación Física	No realizada	No se logró establecer contacto
	Inspectora General de zona	No realizada	No se logró establecer contacto
	Directora escolar	Realizada	Con disposición, pero también desconfianza de la directora
UA2	Inspector de Educación Física	No realizada	Se mantuvo contacto, pero no se logró agendar
	Inspectora General de zona	Realizada	Con poca disposición y desconfianza
	Director escolar	No realizada	No hay director titular ni responsable, la inspectora de zona asume las funciones de dirección
	Docente frente a grupo con licencia*	Realizada	Se integro como informante, por su situación laboral, ya que refiere haber solicitado licencia por motivos de salud a causa de situaciones laborales.

Me referiré a continuación a los datos recabados en las entrevistas realizadas.

Primero hablaré del contexto en el que se aplicó el instrumento de investigación para lo cual diseñé la tabla 17 y posteriormente de los datos recabados a través el mismo.

Tabla 17

Contexto de aplicación de entrevista

	Persona entrevistada	Tipo de entrevista
UA1	Docente de Educación Física Contexto: Se realizó en la fecha y hora acordada, en la escuela en el aula de educación física, salón alejado de los otros salones y la dirección escolar, se realizó a puerta abierta. Se autorizo la grabación en audio.	Semiestructurada
	Directora escolar Contexto: Se realizó en la fecha y hora acordada, en la escuela en su oficina la dirección escolar, 3.5x2.5 m aprox, una oficina muy estrecha un escritorio lleno de papeles con apenas espacio para escribir del lado de la directora, el nicho para bandera, anaqueles de metal en tres de los cuatro muros todos llenos de libros, folders, carpetas, cajas, adornos, material de papelería entre otras cosas, al otro lado del escritorio dos sillas, aunque una no estaba disponible por tener un montón de papeles encima, se realizó con la puerta abierta, afuera de la dirección un par de escritorios y una secretaría. Al comenzar la entrevista, posterior a recordarle el objetivo de esta, pregunté nuevamente por la autorización para grabar el audio de la entrevista (ya había sido aceptado previamente) La respuesta fue negativa y me solicitó que dejará mi celular sobre uno de los escritorios que estaba afuera de la oficina (para evitar que grabara con él).	Semiestructurada
UA2	Inspectora General de zona Contexto: Se acordó realizarla en la escuela, La primera cita fue cancelada y reagendada después de aprox. 30 minutos de retraso de la Inspectora, Se realizó en la segunda fecha una hora más tarde a causa de un retraso de la inspectora. Desde el inicio de la entrevista mostró distancia respecto de su aplicación, sugirió que le dejara el guion de entrevista para que posteriormente me lo regresara respondido, en broma sugirió que fuera pospuesta porque no había estudiado. Ante mi insistencia en continuar conforme lo acordado, me solicitó el guion de entrevista para ver las preguntas y decidir si se animaba, accedió después de ojear la entrevista, pero negó la autorización para grabar audio, aunque se había aceptado y acordado previamente	Semiestructurada
	Docente frente a grupo con licencia* Contexto: En la visita a la UA para aplicar cuestionarios a la plantilla docente, una profesora participante me informó que una de las compañeras se encontraba de licencia sin goce de sueldo a causa de afectaciones a su salud derivado del estrés laboral. Contacté a la profesora y accedió a la entrevista. Se realizó en una cafetería en hora y	No estructurada

fecha acordada, se autorizó la grabación de audio.

Reflexionar sobre el contexto en el que se realizaron las entrevistas me lleva a pensar por un lado en la apertura docente a contar su historia, a expresar sus vivencias profesionales, en el mismo sentido en los primeros acercamientos, en la formalización las figuras directivas mostraron apertura y entusiasmo, sin embargo cuando el proceso de investigación se formalizó a través de oficios institucionales, las autoridades escolares mostraron, aunque no abiertamente, desconfianza, ya en la aplicación del instrumento ambas docentes accedieron a permitir el registro auditivo de la entrevista contrario a las autoridades quienes marcaron completa distancia ante la posibilidad de ser grabadas y la sutil desconfianza fue ahora abierta y frontal.

La directora al solicitar que dejará mi celular fuera de la dirección para evitar ser grabada; la inspectora al poner resistencia a la aplicación y negar el registro en audio de la entrevista; ese mismo día al terminar la misma, la inspectora me conminó a entregarle el cuestionario que aplicaría a los docentes para darle el visto bueno, evadí su solicitud.

Aunque los objetivos de la investigación y los fines de esta fueron explicados en distintas ocasiones las figuras directivas se mantienen escépticas ante los mismos, esa actitud de recelo y secrecía respecto a su desempeño también se mostró evidente en la negativa a la revisión documental; el ejercicio discrecional de los cargos de dirección y supervisión escolar se mantiene como característica de ambas UA.

Datos recabados a través de las entrevistas

La aplicación de entrevistas generó una serie de datos que se agruparon a partir de los objetivos planteados para el instrumento; de las mismas preguntas y en forma de relato

para facilitar su análisis. En el análisis de las entrevistas se incluye también el auto relato autobiográfico.

Perfil de las personas entrevistadas

Para facilitar la lectura de los resultados, me referiré a las personas entrevistadas como se aprecia en la tabla 18.

Tabla 18

Etiquetas de identificación de las personas entrevistadas

UA	Persona entrevistada	Etiqueta de identidad
UA1	Docente de Educación Física	DEF
	Directora escolar	DIE
UA2	Inspectora General de zona	IGZ
	Docente frente a grupo con licencia	DOL
	Relato de Docente de Educación Física	REF

Las primeras secciones del instrumento cumplieron la finalidad de recuperar datos para construir un perfil de los entrevistados que podemos ver en la tabla 19.

Tabla 19

Perfil de personas entrevistadas

Persona entrevistada	DEF	DIE	IGZ	REF	DOL
Unidad de análisis	Unidad de análisis 1 UA1		Unidad de análisis 2 UA2		
Cargo	Docente de Educación Física	Directora UA1	Inspectora General de Zona, responsable de 6la dirección de UA2	Profesor de Educación Física con licencia	Profesora frente a grupo con licencia
Nivel de estudios	-Maestría en el Instituto de Estudios Universitarios (IEU) -Licenciatura	-Licenciatura en Educación Física. Escuela Superior de Educación	-Maestría en Escuela Normal Superior de Nayarit -Licenciatura	-Licenciado en Educación física. ESEF -Maestría en Desarrollo	Licenciatura en educación secundaria con especialidad en

	con especialidad en Telesecundaria -Licenciatura en Normal Superior de México	Física -Maestría en Gestión educativa (cursando actualmente)	como maestra de primaria -Licenciada en biología	Educativo (cursando actualmente)	pedagogía. Escuela Normal Superior de México
Edad	33 años	64 años	70 años	36 años	37 años
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Años de servicio	10 años	47 años en total, 25 como directora, 22 como docente	50 años en total 25 en inspección	8 años	10 años
Modalidad de ingreso al servicio	Examen alianza 2013, quede en el lugar 100 lo que me dio derecho a elegir escuela	Plaza automática docente. Directora responsable por invitación, dictaminada por escalafón (años después)	Plaza automática de docente. Llegué a la inspección por escalafón	Examen alianza 2013, obtuve el lugar de prelación 38, pude elegir la escuela	A través del del examen de oposición, concursé por la plaza y en obtuve el primer lugar en la lista de prelación, entonces me llamaron para elegir la escuela.

Los docentes de la UA2 se encuentran en periodo de licencia. REF por estudios de maestría; DOL por cuestiones de salud. La IGZ además de las funciones de inspección de zona asumió las funciones de la dirección de la UA2.

Los tres docentes tienen nivel de estudios de licenciatura, dos se encuentran cursando estudios de maestría; las figuras directivas de ambas UA refieren contar con estudios de maestría y dos licenciaturas. El grado académico de todos los entrevistados se corroboró en la plataforma del Registro Nacional de Profesiones para consulta de cédulas profesionales, excepto el grado de maestría de DIE que no pudo ser corroborado, ni el instrumento, ni la plataforma ayudan a responder el por qué, se pueden inferir posibles

razones como que no se encuentra actualizada la plataforma; que no completó el proceso de titulación o que ostentar el título de maestría se traduce en mayor prestigio.

Los tres docentes tienen más o menos la misma edad 33, 36, y 37 años y los mismos años de servicio 10, 8, 10 años; las figuras directivas también tienen más o menos la misma edad 64 y 70 y años de servicio 47 y 50 años; el contraste de edades muestra que las figuras directivas prácticamente doblan la edad de los docentes, pero quintuplican los años de servicio que tienen.

La diferencia en las edades entre docentes y figuras directivas es notoria, la brecha generacional puede suponer una diferencia en cuanto a formas de ser y de hacer la docencia, también en cuanto a formas de comunicación. Ambas figuras directivas cuentan con el tiempo de servicio para acceder a la jubilación sin que ninguna lo desee, permanecer por tantos años en los puestos directivos impide un relevo generacional, las necesidades, desafíos, tendencias y expectativas de la sociedad y de la escuela en su conjunto, cambian con el paso del tiempo, una plantilla más joven posibilita mejores adaptaciones a las necesidades del presente.

El uso de las tecnologías para la comunicación y la información son parte fundamental para el ejercicio de las funciones de dirección y supervisión su implementación y manejo adecuado permite una comunicación inmediata, así como la posibilidad de compartir documentos y otro tipo de información que faciliten los quehaceres escolares, dichas tecnologías están ligadas a las generaciones más jóvenes capaces de adaptarse mejor al avance de las tecnologías. Esto se confirma al considerar que la IGZ no utiliza dispositivos móviles para comunicarse, por lo que localizarla, implica llamar a la inspección o a otras escuelas de la zona, si se encuentra en el trayecto entre escuelas comunicarse con ella es imposible.

El relevo generacional posibilita la llegada de perspectivas más frescas y contemporáneas a los puestos de dirección y supervisión, lo que supone un desarrollo personal-profesional para las nuevas generaciones docentes y para la institución escolar; además el entendimiento entre docentes y figuras directivas se vislumbra complejo a causa de la diferencia de edades; al pensar que los alumnos de secundaria se encuentran en el rango etario entre 12 y 15 años y las figuras directivas entre 64 y 70 años, distingo que puede haber más de 50 años de diferencia, un verdadero reto lograr la comprensión profunda de las necesidades y perspectivas entre ambos.

Sobre la modalidad de ingreso al servicio docente, también hay diferencias relacionadas a la edad, en el pasado, al egresar de las escuelas normales se tenía una plaza asegurada en alguna escuela de educación básica, los procesos de promoción vertical se daban a través del puntaje escalafonario, aunque era común que las plazas se ocuparan por invitación de una autoridad superior, a modo de “responsable” que posteriormente eran dictaminadas vía escalafonaria. Desde mi punto de vista ese tipo de mecanismos promovía la asignación discrecional de puestos directivos. Ambas figuras directivas llegaron a la escuela posterior a un cambio de centro de trabajo por motivos de cercanía a su domicilio particular. Las figuras directivas también ocuparon los cargos inferiores antes de sus puestos directivos.

A partir de los *acuerdos por la calidad de la educación entre SEP y SNTE* se comienzan a asignar plazas docentes a través de concurso de oposición, en el caso de los tres docentes su concurso de oposición fue en el año 2013, los tres obtuvieron un buen puntaje y lugar en las listas de prelación lo que les permitió ser contemplados para cubrir las primeras vacantes con posibilidad de elegir escuela, en los tres casos docentes eligieron su escuela con el criterio de cercanía al domicilio particular.

Perspectivas sobre el trabajo

Esta sección de la entrevista cumplió el propósito, contribuyó a comprender la perspectiva de los participantes al respecto sus funciones, su relación con otros colegas, autoridades y/o subordinados de su entorno de trabajo, así como su percepción de las figuras directivas y su impacto en la vida escolar.

Sobre sus funciones

Se preguntó a las entrevistadas sobre las funciones que corresponden a su cargo y las que realizan; también se indagó la percepción sobre las funciones de la inspección y dirección escolar. Sus respuestas se agrupan en la tabla 20.

Tabla 20

Funciones docentes, de dirección e inspección escolar.

¿Cómo describiría las funciones de la dirección escolar?		
U A 1	DEF	●Apoyar el trabajo de los maestros, el gestionar con los papás, dar recursos a las áreas que deben ser, ver en qué lado hay resultados o en qué lado hay que dar brindar más apoyo.
	DIE	●Lo técnico pedagógico, administrativo; Social normativo, gestión de vinculación con otras instituciones, labor gestora; comunicación estrecha con los padres de familia, con los maestros, y con los alumnos; estar pendiente de las necesidades del plantel para satisfacer las carencias de la escuela; administrar los recursos que entran en ella; planear, organizar, dirigir, evaluar todas las actividades que se llevan a cabo. Es un campo muy amplio.
U A 2	IGZ	●Las funciones de la dirección y de supervisión vienen establecidas en la guía operativa, y eso es lo único que uno tiene que hacer es: seguirlas al-pie-de-la-le-tra- (<i>Golpea la mesa para acompañar la respuesta silábica</i>) y entonces el ser y el hacer del director, viene también en documentos normativos, entonces uno solamente se apega a la normatividad y ya de ahí van saliendo.
	REF	●Las funciones del director son brindar todo lo necesario para que la escuela funcione bien en todas las áreas, si no se cuenta con recursos hacer la gestión.
	DOL	●No describe directamente las funciones de la dirección, en su relato menciona funciones como: tomar decisiones, dar apoyo a maestros, solucionar problemas, asignar recursos, vigilar lo que sucede en la escuela, recibir y comentar planeaciones. ●Aquí nos dieron la indicación que, a falta de director, la que iba a encabezar la escuela iba a ser la inspectora, que ella era la que iba a tomar las decisiones y que cualquier situación, pues nos teníamos que dirigir con ella
¿Como describiría las funciones docentes?		

U A 1	DEF	●Preparo que el equipo de voli, preparo tablas gimnásticas, la escolta, a veces les doy taller de Ludociencia, aunque ya no me toca. y está fuera de mi horario, les doy prácticas de ciencia a todos los alumnos. Participo en todas las juntas de consejo y de comisiones escolta, excursiones concursos. Además de mis clases realizo otras tareas, por ejemplo: Hago llamadas telefónicas cuando los alumnos no vienen, apoyo a mis compañeros en absolutamente todo. Cuando algún alumno presenta alguna mis compañeros me los mandan a la ludoteca y trato de apoyarlos. Apoyo cuidando grupos
	DIE	●Las funciones principales de los docentes son implementar de manera efectiva los planes y programas de estudio para lograr el perfil de egreso que es idóneo para beneficio del país y del propio alumno, de los alumnos
U A 2	IGZ	●Los maestros, por ejemplo: Ahorita con lo de las reformas, que los maestros estén en los talleres de actualización, que los maestros lleven el trabajo como lo manda la autoridad, y ya les manda todo un protocolo a seguir y ya no hay problema ... Considero que los maestros, cada quien ya sabe lo que tiene que hacer
	REF	●Dar clases y a hacer evaluaciones diagnosticas; participar en comisiones internas clubes en las horas de servicio, y organizar el recreo activo preparar espacios de trabajo, revisar exámenes médicos, pinté juegos de patio en el piso
	DOL	●Dar clases, llenar formatos o contestar cuestionarios sobre los alumnos sus características, necesidades y estrategias aplicadas que solicita la dirección; previo a CTE, el director nos pedía que llenáramos los formatos todas las preguntas que venían en las guías, Todas, aunque el producto era uno o dos. ●Generar y entregar estadísticas, aunque nosotros no tuviéramos tiempo, en ese caso, sí pedía que dejáramos al grupo desatendido para poderle proporcionar la información que nos pedía en el momento. activar el seguro escolar y generar sus informes, cada seis semanas dirigir ceremonia y poner el periódico mural; una comisión en el Consejo Escolar de Participación Ciudadana ●Dábamos talleres, lo calificábamos como artes o como tecnología, eran cuestiones que no estaban establecidas como telesecundaria. Pero teníamos esa indicación de cumplirlo
¿Cómo describiría las funciones de la inspección?		
U A 1	DIE	●Elabora el Programa escolar de mejora de la zona, toma en cuenta todos los informes que nosotros le enviamos del plantel... Nos dice: maestro, necesito ya su plan porque yo voy a hacer el mío, entonces no puede hacer ella el suyo si antes nosotros no le hemos entregado todo nuestro plan estratégico de mejora continua ●Realiza visitas de supervisión (sin previo aviso) a la escuela en general para el funcionamiento general de la escuela; de tipo administrativo, por ejemplo, se revisan expedientes, son pocos, casi no, pero si llega a haber; se ven algunas otras situaciones de relativas al funcionamiento del plantel; se hacen las observaciones por escrito en un formato, en una ficha y se nos da copia de esa visita y se firma por inspección, por ATP, Y el directivo.
U A 2	IGZ	●En telesecundaria son pesadas porque tiene uno que atender, lo técnico-pedagógico, lo técnico-administrativo, en ocasiones es muy pesado aparte porque atendemos problemas que se nos van dando, como extraordinarios. La parte técnica-pedagógica es la supervisión de la clase del maestro, sugerencias para ellos, igual derivado de la visita. Las técnicas-administrativas es todo lo relacionado con la cuestión de, cómo la podríamos englobar ahí... no se me ocurre... es que este, por ejemplo, el documento que hay que entregar, que toda la documentación que solicitan las autoridades de la escuela, todo lo que se genera al interior de la escuela, ventanillas de la D. O. a las escuelas e inspección. ●Se emiten recomendaciones, tenemos ficha de visita a la escuela y ficha de visita al aula. Incluyen el nombre de la escuela, la fecha, el grupo que se va a visitar (cuando voy agrupo) observaciones, y recomendaciones, se entregan al docente y al director y firman de recibido

- Vienen establecidas en la guía operativa, y eso es lo único que uno tiene que hacer, es: seguirlas al-pie-de-la-letra- (Golpea la mesa para acompañar la respuesta silábica) y entonces el ser y el hacer del director, pues viene también en documentos normativos, entonces uno solamente se apega a la normatividad y ya de ahí van saliendo. La inspección no evalúa a los directores, no, no, no, no, nuestro trabajo es de acompañamiento, asesoramiento básicamente...
- En mi tramo de responsabilidad no me toca tomar decisiones, yo no puedo tomar decisiones personales, todo es lo que me indican allá (DO) y lo que manejan los documentos normativos, pero yo no puedo tomar decisiones fuera de la normatividad.
- Nuestro trabajo, es acatar todo lo que nos vayan indicando, entonces solamente es: mi jefe acatar lo que el coordinador (Coordinador sectorial de educación secundaria) le dice; El coordinador lo que le viene de administración (AEFCM) así de manera escalonada, se van respetando las instrucciones; nosotros vendríamos siendo como los operativos de todas las instrucciones
- Yo vengo y me dedico a la cuestión administrativa porque si nos cargan todos los días de trabajo, a la carrera y que esto lo quieren para ayer y que esto lo quieren para ahorita y que esto lo quieren para al ratito, ¡ay es una cuestión muy pesada lo administrativo!
- Yo asumí personalmente las funciones de dirección de esta escuela, pero si es muy pesado la parte administrativa. Está el nabo eso de ser hacer dos funciones ja, ja, ja, ja, ja, ja (risas a carcajadas)

En esta sección de la entrevista las figuras directivas muestran conocimiento medio de los ámbitos de sus funciones, ya que pueden enunciarlos, aunque dudan al explicarlas; la DIE comenta la administración de las diferentes áreas como su función, la IGZ comenta que sus funciones son seguir al pie de la letra la guía operativa. Los docentes describen sus funciones comentando las tareas que realizan en la escuela y que abarcan diversas acciones, de docencia, administrativas, y de apoyo. Los docentes muestran poca claridad respecto de las funciones de la dirección e inspección escolar.

Sobre la relación entre superior-subordinado

Se pregunto a las entrevistadas sobre su relación docente-docente; docente-figura directiva; figura directiva-autoridades. Además, se preguntó sobre la relación específica con la inspección de educación física, en la tabla 21 se observan las respuestas.

Tabla 21

Relación docente-docente; docente-figura directiva; figura directiva-autoridades

A las figuras directivas se le pregunto por la relación con sus subordinados y a los docentes por su relación con sus superiores

U
A
1

DEF

●Con la inspectora, la relación es buena, ella tiene muy buen concepto mío y cuando yo hablo con ella le digo, maestra, es que fíjese que quiero hacer esto o esto siempre me apoya. La inspectora me aprecia y yo también a ella, o sea igual, como con todos. A lo mejor hemos tenido algún roce de maestra: Yo no estoy de acuerdo en esto, pero creo que ella lo toma de un modo más profesional.

●Con la directora es buena, pero no somos amigas, ambas tenemos claro que no somos amigas. Siento que ella me aprecia y yo también la aprecio, pero yo no fui educada para quedarme callada, entonces cuando ella dice algo que no me agrada, sí, se lo hago saber y de pronto hay compañeros de trabajo que me han dicho: yo creo que la directora te quiere, pero te quisiera más si no le discutes delante de todos. Tal vez es algo que tengo que trabajar en mí.

●En un relato sobre la implementación con recursos propios (la telesecundaria no aportó recursos) de actividades extraescolares, narra como comienza a entrenar a sus alumnos en Chuckball, obtiene el campeonato nacional sub 18, consigue que algunos de sus alumnos sean seleccionados nacionales para el Panamericano, y ella seleccionada entrenadora nacional categoría sub 18, después la directora le solicita al equipo que se tomen fotos con el banderín de la escuela y colocar una manta afuera de la misma, a lo cual los alumnos se niegan generando un conflicto entre la DEF Y DIE (Ver anexo 3) ●Durante un tiempo la relación fue bastante bastante áspera con ella, lo tomó muy, muy, muy, muy a mal; me negaba permisos, o sea ¿maestra, puedo hacer un torneo? no ¿maestra, puedo llevar a los alumnos a competir? No; ¿maestra puedo? no, ¿esto? No; ¿maestra de alguna manera podría? no maestra, DEF no hay recursos, no, DEF no hay dinero, no, DEF no. como que toda esa parte de que los alumnos fueran a competir me la negó aún más.

●Todo lo Que brillara a educación física fue ¡no! En estos últimos años que siento que por fin le ha dado reconocimiento a mi trabajo después de 10 años. Tiene dos ciclos escolares que me he sentido más valorada por ella. Te digo como tal, no me lo dice porque siento que le cuesta trabajo ceder en esa parte de felicitarte o de esto o del otro lo hace a su manera, lo hace así muy sutilmente

●Mi superior es la maestra inspectora de zona, refiere buena relación y comunicación con ella. De la relación con sus subordinados dice es ser un enlace de comunicación con las indicaciones técnico- pedagógicas o normativas que se requieren para el buen funcionamiento del plantel y orientar en acompañamiento las actividades técnico-pedagógicas.

Más adelante a partir de una anécdota describe su relación con un docente en específico y su influencia a otros docentes:

●Tratamos de desahogar los conflictos antes (de aplicar sanciones), aunque hay personas muy necias, suena bonito, suena fácil, pero a veces no es tan fácil, hay gente muy difícil, hay gente que como amigos son bien a todo dar, pero a veces como trabajadores, son muy difíciles

DIE

Relata que considera que es más fácil trabajar con alumnos que con adultos porque a veces ●hay como envidias a veces el adulto te mete zancadilla, como que busca entorpecer dice en referencia al docente que no le regresaba el saludo, que evidenciaba errores de la directora en reuniones, además de aconsejar a otros docentes diciéndoles ¿maestro tu por qué llegas temprano? quédate acá... se quedaba en la jardinera que estaba hasta allá y les decía ven, ven, decía: tú, por qué llegas temprano, ¿te van a pagar más? ¡no, verdad!, te van a poner a hacer algo, tú quédate aquí, cuando toquen el timbre vas...despacito, muy des-pa-ci-to, dando las ocho en punto caminando despacito hasta llegar a la dirección, firmaban con calma y se iba a su salón... aquí ahí tú te das cuenta del dolo, de la maldad y de la profundidad para causar un problema en lugar de que también como directores también nos ayuden. *(mientras construía la respuesta, la directora fue subiendo el tono, el volumen y la intensidad de la voz, hasta llegar a algo parecido a un enojo*

que termino unos segundos después, cuando notó la intensidad de sus palabras)

● ¡hay gente que es nefasta gota por gota veneno puro gota por gota!, hay gente que es así, de verdad. les dices: oiga maestro y que le gritas y lo regañas y que lo tratas con la punta del pie... pero por que tu ahí... por eso es más compleja la conducta humana de un adulto... Si hay personas que son veneno puro gota por gota; y hay garbanzos de a libra, que tú les pides salta dos metros y te saltan cuatro (Ver anexo 2)

IGZ

● Mi superior es el director operativo, el profesor MPM, Con él, la relación es muy buena, se comunica conmigo a través de correos electrónicos, siempre nos envían ventanillas, ellos se comunican con uno, también se comunican con las escuelas por medio de ventanillas de manera diaria. Tengo seis escuelas a mi cargo, la relación con ellas es buena, siempre de apoyo.

Tengo seis escuelas a mi cargo, la relación con ellas es buena, siempre de apoyo, ...cuando hay problemas fuertes me llaman y pues ahí estoy con ellos

● Entre docentes o entre docentes y autoridades, todos se llevan bien, con la mayoría es buena relación. Esta escuela en la que estamos no tiene director desde el ciclo escolar pasado (22-23) debido a su jubilación no haya es problema de las autoridades, pero no de la inmediata, ni la que sigue, sino más arriba, porque ahora hacen los exámenes otras instancias, eso nos ha afectado mucho porque nuestras autoridades en administración, ni siquiera saben lo que nos hace falta.

● El nuevo director se debe nombrar de la oficina donde evalúan a los maestros, ellos ni siquiera saben cuáles son nuestras necesidades, Por ejemplo, Julian ya hizo su examen y ya lo pasó y allá no saben en donde hace falta el maestro y acá no saben que muchos maestros ya pasaron el examen, entonces es un desastre, en las reuniones que hacemos del Consejo Técnico de Dirección Operativa se escucha: a mí me faltan tantos... y no a mí no me faltan tantos, hay una compañera se incorporó y lo primero que dijo: me hace falta un maestro de educación física, me hace falta un maestro de tecnología, me hace falta un maestro de español, me hace falta un maestro de matemáticas, para tal y tal y tal y tal escuela. Es la fecha en que no le han dado nada, o sea a veces hasta fin de año y ahora está peor. Imagínese si antes no le atendían las necesidades ahora esta horrible.

REF

● La IGZ tiene presencia en la escuela por lo menos dos veces al mes, ella tiene una muy buena relación con el director, a veces se presenta en las juntas de consejo o en eventos especiales, nunca ha observado mis clases directamente, ella no utiliza celular, comunicarse con ella es complicado porque no siempre está en la inspección, localizarla a veces implica llamar a 3 o 4 escuelas, en varias situaciones intenté comunicarme con ella en situaciones de conflicto con el director pero pocas veces logré entablar un dialogo con ella al respecto, con el tiempo noté la cercanía personal, de amistad, entre el director y la inspectora, y aunque siempre se mostró imparcial, dejé de considerarla como opción para la resolución de conflictos por que me escuchaba pero pocas veces hizo una diferencia

DOL

● Desde que me integré a la escuela la relación con el director era de respeto y cordialidad, pero se fue deteriorando con el tiempo; Ese día se generó una ruptura y las relaciones entre el director y yo nunca volvieron a ser igual.

● Cuando llegué a esa escuela, al principio, cuando ingresé en ese entonces Consideré al director como que sí manejaba un poco de empatía, mi perspectiva fue que era una persona con cierta calidad humana porque recibí apoyo, al inicio sí sentí que me apoyó, pero conforme pasaron los ciclos escolares su actitud cambió.

● Él dejó de apoyar, no sé si era porque ya vislumbraba que estaba próxima su jubilación o no sé con certeza qué fue lo que lo desmotivó... conforme pasó el tiempo, pues sí, siento que el ambiente dentro de la escuela fue decayendo. Lejos de mejorar, no definitivamente considero que empeoró.

● después de que él se jubila (el director), quien se queda a cargo de la Escuela es la Supervisora- la inspectora, que ella era la que iba a tomar las decisiones y que cualquier situación, pues nos teníamos que dirigir con ella (Darani, Pos. 22)

		a partir de lo anterior Narra lo que considera como una rivalidad entre el personal de apoyo y administrativo contra los docentes particularmente cinco de seis maestros. (relatos secretaria, libreta, yaz, actos vandálicos)
		¿Cómo es la relación entre docentes?
U A 1	DEF	●La relación con los demás docentes es buena, de respeto, no todos somos amigos, o sea, no es la gran amistad, pero siempre ha sido de apoyo...es bastante buena y yo siempre trato de apoyarlos en todo y eso ha provocado que también ellos Me apoyen a mí.
	REF	●Con los otros docentes y con el resto del personal, la relación era buena, aunque había ocasiones que la dinámica escolar, se volvía tensa muchas veces a causa de las decisiones del director. ●se volvía tensa muchas veces a causa de las decisiones del director porque en plenaria en distintas reuniones docentes, insinuaba o infería que había problemas entre docentes, promovía la desconfianza entre compañeros docentes y no docentes; por ejemplo, que un compañero se había quejado de otros, pero prefería no decir nombres para no enfrentarlos. (relato, Pos. 34)
U A 2	DOL	●Refiere que en general tiene buena relación con los demás docentes, aunque no siempre fue así pues hubo ocasiones en donde el director y la trabajadora social le hicieron creer que los demás docentes estaban en contra de ella. Narra una situación en la que gana un reconocimiento interno pero el director se lo entrega en un folder, en forma aislada del resto de profesores con discreción y advirtiéndole: ●te lo di así porque no quiero que la escuela se me venga encima. Si porque fue en un tiempo en el que sentía, quizá fue lo que me hicieron creer porque no me constó, pero fue lo que me hicieron creer ¿Quién? Pues la trabajadora social de que la escuela estaba como en contra de nosotras dos.

En general todas las personas entrevistadas refieren tener buena relación, tanto con sus subordinados, como con sus superiores; sin embargo, en sus narrativas se dejan ver elementos de relaciones tensas; DOL y REF coinciden en que su relación entre docentes se vio condicionada por su relación con el director o la dinámica escolar; DEF refiere buena relación de apoyo mutuo entre ella y los demás docentes. También refieren que a partir de la pandemia la comunicación por whatsapp de algún modo se oficializó como medio de comunicación a pesar de existir otros canales oficiales como el correo institucional.

Respecto de la inspección de educación física las respuestas se agrupan en la tabla 22.

Tabla 22

Relación y comunicación con la inspección de educación física

¿Cómo es su relación y comunicación con la inspección de educación física?	
U A 1	DEF ●Conocí al inspector de educación física, a mi inspector lo vi hace 2 años, en un evento deportivo que se hizo en mie escuela...ese día conocí a mi inspector, me acerqué a él y le dije: Maestro, el día que guste venir, yo estoy en toda la apertura para que me haga correcciones de mi clase, que me diga Tu planeación está mal, o sea todo y me dijo: Ah, sí maestra muchas gracias, no lo volví a ver hasta la inauguración de este este ciclo anterior y le cuestioné por qué no venía y me dijo: no hay quejas tuyas, a qué voy? Entonces lo he visto 2 veces. (Araceli, Pos. 9) DIE ●No hay relación ni comunicación con ellos (Inspección de Educación Física) (IGZ ●El trabajo con la inspección de educación física es individual e independiente la inspección de EF, es totalmente separada, o sea, de Saludarnos y ser compañeros sí, relaciones personales también, pero ya en lo profesional ya no, porque pues él tiene solamente una, Una disciplina y yo tengo que atender todo lo demás. ●En 2016 llegó un inspector de educación física, un día se presentó y me explicó que me visitaba para ver mi clases, pero no observó ninguna clase, me hizo firmar unos papeles; me dijo que me llevaría unas copias y unos discos con materiales para la planeación, pero nunca me los entrego. En todos los años que trabaje hizo muy pocas visitas a la escuela, creo que nunca observo una clase completa, si acaso 5 minutos; 3 o 4 veces llegó pocos minutos antes de la salida y solo me daba a firmar formatos de evaluación, decía: aquí dice que te tengo que venir a observar, pero yo le puspe que todo bien porque ya te conozco. REF ●La comunicación con él (IEF) era en persona cuando iba a la escuela, también era común intercambiar mensajes de whats. Cuando yo tenía alguna duda le enviaba mensaje, también cuando tenía desencuentros o conflictos con el director le mandaba mensaje para informarle y consultar las opciones; si era un tema complicado como el que se suscitó en pandemia, la conversación se extendía por llamada telefónica, a veces mediaba las situaciones con el director; aunque normalmente su involucramiento era más bien anecdótico que con una incidencia real.
U A 2	

La relación de las figuras de dirección escolar e inspección general de zona con la inspección de educación física es prácticamente nula, comentan que el trabajo es individual e independiente, totalmente separada dice la IGZ, existe una relación personal cordial pero no una relación profesional. DEF y REF del mismo modo refieren una relación y comunicación que va de escasa a nula. La desarticulación en los procesos de inspección general de zona, la inspección de educación física y dirección escolar es indicador de la incertidumbre en la que se desempeña el docente de educación física.

Sobre la comunicación entre docentes y figuras directivas en la tabla 23 observamos las respuestas.

Tabla 23

Comunicación entre docentes y figuras directivas

¿Cómo describe la comunicación entre docentes y figuras directivas?	
U A 1	DEF • Las formas de comunicación que usa es: me manda a llamar a la dirección, me dice: Ahorita puedes venir a la dirección y ya entro y ya me dice: Oye, DEF Fíjate que tengo esta situación, la verdad es que siempre me deja proponer ella me da total libertad para cumplir la indicación, para hacer lo que ella quiere, pero como yo, la decida. Cuando le pedí el salón fue una plática completamente informal • Ese día yo de manera verbal, le dije: maestra, le pido un favor, me estoy enojando y siento como que estoy saliendo de sí, me voy a salir porque creo que ya no le voy a contestar algo prudente y entonces me salí de la dirección y se fue siguiéndome atrás de mí y seguía alegando y alegando y alegando, le dije: Estamos en medio del patio de la escuela, o sea, no me hable, estoy enojada, más tarde paso y platicamos y al otro día me hizo firmar un oficio porque la dejé hablando • Las funciones de la dirección escolar... comunicación estrecha con los padres de familia, con los maestros. Definitivamente el diálogo que juega un papel importante, hay otra situación, muchas veces de manera personal, se trata de agotar el diálogo para evitar toda una serie de documentos que van a perjudicar al trabajador, entonces antes le decimos de la A la z de una manera de otra, de otra, mira esto no es así, es así. DIE
	IGZ • Las indicaciones se dan a los maestros por escrito, instrucciones y seguimiento por escrito (Inspectora: 24) La ventanilla es un mecanismo de comunicación directa entre la dirección operativa y las escuelas y entre la dirección operativa y la inspección ellos no sólo se comunican con uno, también se comunican con las escuelas por medio de ventanillas de manera diaria (REF • Normalmente la comunicación con la dirección se da de dos maneras, por escrito cuando se trata de comunicación de la SEP, la AEFCM, la D.O. u otra comunicación externa que hacían llegar a través de la dirección; y verbal en casi todas las cuestiones internas, salvo escritos que oficializan las decisiones. • básicamente la comunicación es de manera verbal. • por escrito, sobre todo cuando se tratan de ventanillas o indicaciones que vienen, en este caso por parte de la operativa. U A 2 DOL • A raíz de la pandemia estamos hablando de 2020 ya es a través del WhatsApp se utiliza como un medio para poder comunicarnos. Aunque existía el correo institucional, realmente no se hacía uso de ese • El secretario, en este caso César, era el asignado normalmente de mandar la información. Y otras cosas, pues eran ellos mismos, los secretarios, los que nos daban las indicaciones, • En algunos casos, si ya era algo de manera particular con algunos de nosotros, pues sí. El director o la inspectora, en este caso se dirigía a nosotros de manera individual para darnos la indicación, pero este como tal, pues solamente era esa cuestión laboral, O sea, indicaciones y era acatar la indicación • La información, Si nos logra ver antes de que ingresemos a los salones, ella (IGZ) nos la daba directamente, si no las indicaciones siempre nos las dejaba por lo regular con Erika o con César y ellos eran quienes nos daban, la nos dejaban la información de manera verbal, solamente de manera verbal DEF, DOL y REF refieren que normalmente la comunicación se da de manera

verbal, pero también refieren el uso de la comunicación por escrito en situaciones oficiales;

DIE comenta la importancia de la comunicación y el dialogo antes de hacer oficios; la IGZ

destaca que toda comunicación, indicación y seguimiento se entrega al docente por escrito,

menciona la ventanilla como medio de comunicación entre la DO, inspección y escuelas.

También la comunicación se da a través del personal administrativo.

Mantener una comunicación estrecha, no solo es la base de una relación equilibrada con los demás también es una de las funciones de las figuras directivas para establecer un vínculo provechoso para la comunidad educativa con los docentes, la IGZ refiere que toda indicación y seguimiento se dan por escrito a los docentes, DIE refiere la comunicación y el dialogo como herramientas para la solución de conflictos, los docentes coinciden en el uso de la comunicación escrita como forma de intimidación, presión o sanción hacía los docentes.

Conflictos

En la tabla 24 agrupé las respuestas a la pregunta sobre si existen conflictos en la escuela y cómo se atienden, también se recuperan citas de los relatos en donde las personas entrevistadas mencionan la palabra conflicto.

Tabla 24

conflictos en la escuela, cómo se atienden y ocasiones en donde se menciona conflicto

¿Existen conflictos en la escuela y cómo se atienden? Ocasiones en donde se menciona conflicto	
U A 1	DEF ●La verdad es que somos una escuela que presentamos muchos conflictos en cuanto a conducta con los alumnos ●Viene entra a los salones, a los que casi siempre generan más conflicto, a hacer revisión de clase y es cuando a mí no me entran a ver. ●Sí, sí hay conflictos en mi escuela, yo creo que el mayor conflicto que tenemos es la cuestión de liderazgo. ●Y esa falta de liderazgo genera conflictos, y demasiados. Contexto, fíjate, tenemos todos los días, hacemos operación, mochila, somos, estamos en una zona altamente conflictiva, hemos tenido alumnos que meten sustancias ... ●mañana te la traigo, o la planeación la traigo en memoria como que esta parte no es tajante y eso genera conflictos, no solamente con las maestras, sino también con los alumnos, sino también con los papás, porque de pronto ella me ha pedido que atienda papás. ●sí fue algo que durante un tiempo me generó conflictos con ella porque lo tomó muy personal Muchas veces le hemos dado solución a conflictos y a cosas cuando ella no está. (la directora) Y ya después yo nada más le informo. ●sí es sabido de maestras de aquí, de mi grupo, que han tenido conflicto con ella y

		han tenido que ir al sindicato a solicitar sus días económicos; conmigo no. ●mi clase es la vista de toda la Colonia, porque pues entran todos. Incluso se ve desde la calle y de hecho eso es un conflicto, Porque allá es un grupo, se junta una bandita que se droga bastante y todo. Luego están maestra y gritan cosas, se presta a eso... ●En el tema de los conflictos, sí, sí los hay, donde hay grupo humano hay conflictos, grandes o chicos, sí, siempre, porque pensamos diferente, donde hay grupos humanos, hay conflictos grandes o pequeños, entonces sí los hay, tenemos varios, tenemos situaciones mal interpretadas, muchas se malinterpretan, o no nos estamos apegando a nuestras normas que nos marca la SEP ya sea de comportamiento o ya sea laboral, ahí es donde empiezan los conflictos. ●Otros conflictos, por ejemplo, del mantenimiento del plantel, tienes que tener esa visión de lo que se va a necesitar. En el conflicto entre alumnos o entre papás, sugerir soluciones apegadas a norma, a normatividad. ●Los conflictos se solucionan mediante el diálogo. Definitivamente el diálogo que juega un papel importante, hay otra situación, muchas veces de manera personal, se trata de agotar de atención verbal, después sube de tono a invitación, si hiciste un exhorto, un extrañamiento; nunca he llegado al acta administrativa. ●Tratamos de desahogar los conflictos antes, aunque hay personas muy necias, suena bonito, suena fácil, pero a veces no es tan fácil, hay gente muy difícil, hay gente que como amigos son bien a todo dar, pero a veces como trabajadores, son muy difíciles
U A 2	DIE	●Sobre los conflictos en las escuelas de la zona escolar, no hay, no, no, hay bueno, los conflictos ... (se ríe) Vienen de los padres, la verdad. Los papás no nos ayudan mucho, son cuestiones de percepción de los papás, En lo general problemas no, casi no existen... ●desgaste enorme atender las quejas de los papás por eso le decía, pero son los papás los que se quejan demasiado. ●Menos comunes son los conflictos entre docentes o entre docentes y autoridades; todos se llevan bien, con la mayoría es buena relación. ●El desahogo de conflictos es dependiendo la situación, en ocasiones se hacen actas, se hace minutas, lo que le decía hace ratito, compromisos por parte de los papás...Acuerdos con los mismos papás, se legalizan las actas y se les da seguimiento y la conclusión. Hay ocasiones en las que los papás acusan a los maestros pero ya no con nuestras autoridades, sino a otros niveles por ejemplo: en la fiscalía, en el ministerio público, para ello hay protocolos y tiempos que cumplir, nosotros elaboramos todos los documentos pertinentes al caso y hasta que no concluyen los requerimientos que nos hacen, no terminamos, acabamos de tener un problema y nos los piden una vez y ahí van, y los piden otra vez y ahí van, una tercera vez y ahí va, como que no les queda claro, hasta la cuarta vez y es un desgaste enorme atender las quejas de los papás por eso le decía, pero son los papás los que se quejan demasiado ●acordar los horarios y a los otros docentes para evitar empalmar actividades, sólo hubo 2 ocasiones en las que la elaboración de los horarios generó conflictos. Una de ellas fue a raíz de las modificaciones al calendario escolar propuestas por la reforma educativa de 2013 en tanto a la conformación del calendario escolar ●cuando iba a la escuela, también era común i intercambiar mensajes de whats. Cuando yo tenía alguna duda le enviaba mensaje, también cuando tenía desencuentros o conflictos con el director le mandaba mensaje para informarle y consultar las opciones; si era un tema complicado como el que se suscitó en pandemia, ●Al día siguiente me entregó un oficio, por no dar clase cuando estaba con el (ver anexo 6) ●intenté comunicarme con ella (IGZ) en situaciones de conflicto con el director, pero pocas veces logré entablar un dialogo con ella al respecto...dejé de considerarla
	REF	

como opción para la resolución de conflictos porque me escuchaba, pero pocas veces hizo una diferencia

DOL

- veíamos que había una ausencia de esa figura, la figura del director, y a raíz de eso, pues había conflictos dentro de la escuela, entre el personal, pues había también cierto grado de injusticia en el sentido de que había privilegios para ciertas personas
- no íbamos a tener cabeza o líder en la escuela, pues era necesario que nos organizáramos Entonces, como el que hasta el momento tenía menos conflicto, por decirlo de alguna manera, era el maestro Luis, él fue el que convocó al personal de apoyo y administrativo para que participaran en la reunión
- rivalidad entre el personal de apoyo y administrativo contra los docentes particularmente cinco de seis maestros, o sea, el maestro Luis era exento, era el conflicto con la maestra Sarita, con la maestra Mildred, la Maestra Beidra, la maestra Jazz y conmigo Particularmente, era con nosotras
- los ciclos escolares y también ahí influía la cuestión personal, o sea, él se dejaba llevar mucho por sus situaciones personales y él tenía algún conflicto a nivel personal, pues obviamente, su actitud, su carácter, Su forma de relacionarse con el personal cambiaba dentro de la escuela.
- no había tanto problema en manejar nuestros horarios, pero sí en ese caso para que no pudiera, no hubiera un conflicto. No chocaran los horarios, pero sí hasta cierto punto sí teníamos cierta libertad de poder manejar nosotros nuestras asignaturas.
- si le digo a la inspectora de que voy a ir a entregarle el documento, era muy capaz de no asistir, porque así pasaba cuando tenía un compromiso o algún conflicto que resolver o alguna situación que atender, simplemente no se presentaba.
- para los demás, entonces lo vamos a hacer así. Entonces les negó muchas ocasiones y obviamente, pues muchas veces nos pedía eso, si había un conflicto o algo donde él se viera involucrado, a nosotros como docente nos aventaba por delante y decía, ustedes hablen con el Grupo
- otra razón, te hacen sentir culpa, te hacen sentir que estás haciendo mal las cosas; te hacen sentir responsable de que si él tiene algún conflicto fue porque tu hiciste bien las cosas, entonces no le generes conflictos. Mejor simula para que te dejes llevar por los demás y no tenga problemas él

DIE con gran claridad reconoce en primer lugar que el conflicto es inherente al grupo humano, porque pensamos diferente, menciona que hay conflictos entre diferentes actores, distingue diferentes tipos (de mantenimiento o recursos), magnitudes (grandes o chicos) y fuentes del conflicto (como mal interpretaciones o no apegarse a las normas que marca la SEP) pero también menciona la visión que se requiere para sugerir soluciones apegadas a normatividad. Refiere en más de una ocasión que los conflictos preferentemente se solucionan mediante el dialogo, hasta agotar la atención verbal antes de subir de tono con invitación, exhorto, extrañamiento o acta administrativa.

Cuando la DEF habla de conflicto lo hace para referir que en su escuela presentan muchos conflictos en cuanto a conducta con los alumnos. Posteriormente refiere que si hay conflictos en su escuela, identifica el mayor conflicto la cuestión del liderazgo, o mejor dicho la falta de éste por parte de la directora, porque esa falta de liderazgo genera demasiados conflictos; incluso refiere que muchas veces se le ha dado solución a conflictos cuando la directora no asiste.

También refiere como conflictivo el hecho de que su clase de Educación Física en el patio escolar o en las canchas pueda ser observada desde la calle por un grupo de sujetos que consumen drogas y en esas condiciones gritan comentarios ofensivos de tipo sexual.

La IGZ ante la pregunta sobre si existen conflictos de que tipo y cuál es su tratamiento, responde inmediatamente negando su existencia, para después entre risas comentar que los conflictos vienen de los papás, problemas de percepción dice, en lo general problemas no hay. Entre docentes y docentes y autoridades, todos se llevan bien. Cuando existen conflictos refiere darles desahogo dependiendo la situación, en ocasiones se hacen actas, se hace minutas, pero siempre refiriendo a conflictos con padres de familia.

El DEF se refiere conflicto para señalar dos ocasiones en que por causa del horario escolar se generaron, también al mencionar que se comunicaba con el IEF e intentaba comunicarse con la IGZ para buscar solución a conflictos con el director, y como consideró que dichas figuras eran de poca ayuda para solucionar dichos conflictos.

DOL comenta el conflicto en referencia a la ausencia del director en la escuela (desde antes de jubilarse y posterior a su jubilación) lo que dice, generó diferentes conflictos; indica que personal de apoyo y administrativo parecían tener rivalidad contra los docentes; la relación con IGZ también es conflictiva por ausencia y acusaciones a causa de reportes de personal de apoyo.

Los docentes también hablan de situaciones de conflicto utilizando palabras que en este contexto pueden considerarse sinónimos, en la tabla 25.

Tabla 25

Situaciones en donde se utilizan sinónimos de conflicto

Sinónimos de conflicto: discusión, pelea, desencuentro, desacuerdo, problema.		
U A 1	DEF	•Un problema es que, si los profesores no cumplen, no pasa absolutamente nada. •me quiere hacer papelito, yo le firmo siempre y cuando esté con fundamento Y entonces ese es el problema. •con este doctor yo he tenido un buen de problemas porque tiene su puerta abierta y cuando juegan volibol básquet se mete el balón a su puerta (ver anexo 3) •la invitación, después viene el exhorto, el extrañamiento y luego el acta administrativa, ya estamos hablando de palabras mayores, ya interviene jurídico, ya empiezan los problemas.
	DIE	•dices si no le he hecho nada, hay como envidias; alguna vez en un curso de directivos yo les platicaba a las expositoras: si hay problemas, hay una persona que saludo, maestro, buenos días y se voltea, digo pues que le hice, nos ve así debajo del hombro •la maestra hizo esto, la maestra hizo aquello... aquí tú te das cuenta del dolo, de la maldad y de la profundidad para causar un problema en lugar de que nos ayuden. Decir: no maestra, sabe qué, así no, mire de la A a la Z.
U A 2	IGZ	•Que los maestros lleven el trabajo como lo manda la autoridad, y ya les manda todo un protocolo a seguir y ya no hay problema. •inspección en el caso de telesecundaria son pesadas porque tiene uno que atender, lo técnico-pedagógico, lo técnico-administrativo, en ocasiones es muy pesado aparte porque atendemos problemas que se nos van dando, como extraordinarios. •me llaman y me dicen es que tenemos un problema, nos urge, entonces por ello cuando hay problemas fuertes me llaman y pues ahí estoy con ellos. •entonces los problemas, si hay, pero se resuelven de la mejor forma y se les da seguimiento, es elaborando un compromiso por parte de quién esté involucrado •Los papás no nos ayudan mucho, son cuestiones de percepción de los papás, En lo general problemas no, casi no existen •acabamos de tener un problema y nos los <i>piden</i> (la documentación del problema) una vez y ahí van, y los piden otra vez y ahí van, una tercera vez y ahí va •Esta escuela en la que estamos no tiene director desde el ciclo escolar pasado (22-23) debido a su jubilación, yo considero que el problema de que no haya es problema de las autoridades, pero no de la inmediata ni la que sigue, sino más arriba, porque ahora hacen los exámenes otras instancias, eso nos ha •Considerando que el espacio que ocupaba era adecuado para educación física, manifesté mi desacuerdo con el director al respecto de cambiar de oficina. •Meses antes de la pandemia un problema que venía arrastrando a la escuela de ya bastantes años era que se perdían cosas, llegó a haber varias pérdidas en alguna ocasión se metieron
	REF	•Otro problema que hubo con respecto al horario fue en el último ciclo escolar 21-22 en la jornada de consejo técnico intensivo se llega a un acuerdo •En el periodo de pandemia tuve un desencuentro con el director, las indicaciones que el daba, de acuerdo con lo que le indicaban en la inspección eran en el sentido de buscar estrategias •Al final el director me dijo que ya había hablado con ellos y que no había problema

DOL

en que diera mis clases como yo quería. En esos días me aviso que a partir de esa fecha ya no le daría clase al

- Al acudir a las oficinas de la AEFCM se suscita un problema, mis faltas se dieron antes de la publicación del acuerdo, por lo cual no podía beneficiarme del mismo; yo argumenté que había seguido indicaciones, del

- Cuando yo tenía alguna duda le enviaba mensaje, también cuando tenía desencuentros o conflictos con el director le mandaba mensaje para informarle y consultar las opciones; si era un tema complicado como el que se suscitó ... que yo acudía prácticamente cada semana a veces hasta 2 veces a la semana a las oficinas correspondientes a fin de darle solución al problema de las faltas porque era algo que realmente me preocupaba porque ponía en riesgo mi trabajo.

- las situaciones yo las puedo atajar aquí de manera interna de manera económica, pero si las cosas si los problemas salen de la escuela yo no los puedo respaldar.

- Que ya todas las cuestiones que tuviéramos que atender problemas o cuestiones personales que tenían que ser fuera del horario laboral, porque dentro del horario laboral era 100% atender a los alumnos.

- Y nuevamente me volvió a dar el argumento de que primero estaba yo, que no me preocupara tanto de los problemas, que todo tenía solución, que no fuera aprensiva y fue como muy empática en ese Momento, Y me dijo que qué bueno que había tomado

- Otra forma es que ellos recurren a los problemas que tenemos a nivel con los alumnos. Por ejemplo, hablemos, no sé una pelea, ellos tenían ese acceso, hablar con los padres de familia de alguna manera, manipular el discurso...

- a lo mejor el problema no ameritaba que llegara a ese grado, sino se podía solucionar, pero aquí era, pues de alguna manera perjudicar al docente.

- le expliqué que nuevamente era por motivos de salud que le estaba dando prioridad. Sinceramente yo no le conté que tenía este problema porque yo sé que de ahí se agarra. De ahí va a buscar la manera, quizá también de tomar represalias.

- Entonces él lo hizo, así que por porque no quería problemas con los demás,

- incluso de este reconocimiento, de lo que yo hablaba... explícale por qué no se les va a entregar, yo no quiero problemas con los demás maestros. Porque yo sé que el momento que se te entrega a ti, ahí todos van a pensar que hay preferencia, que hay como cierta condescendencia contigo entonces, aunque sabemos que no es así porque los números están, pero aun así yo no quiero problemas para los demás, entonces lo vamos a hacer así.

- fue porque tu hiciste bien las cosas, entonces no le generes conflictos. Mejor simula para que te dejes llevar por los demás y no tenga problemas

DEF comenta que la falta de aplicación de sanciones genera problemas en la

escuela, además de narrar una situación de conflicto con el doctor del DIF en donde se

encuentra la escuela; DIE refiere los problemas que tuvo con un docente en el cual veía

dolo en sus acciones y menciona las que evita aplicar sanciones cuando surgen problemas;

IGZ habla de que los problemas son por la percepción de los papás, también refiere el

problema de la falta de director y de atención a la misma por las autoridades superiores,

menciona como las escuelas a su cargo la llaman cuando tiene problemas y destaca que

para no tener problemas los docentes deben hacer todo lo que manda la autoridad. REF

relata diferentes situaciones en donde tuvo conflictos con el director; en el mismo sentido DOL narra cómo los problemas frecuentes con el director e inspectora en la escuela le causaron problemas de salud.

Toma de decisiones

Otro tópico explorado a través de la entrevista es el de la toma de decisiones sus respuestas se agrupan en la tabla 26.

Tabla 26

Sobre los procesos de toma de decisiones

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?	
U A 1	DEF ● Cuando tiene que tomar decisiones con frecuencia toma en cuenta al personal y con frecuencia me manda a llamar me dice: DEF Cómo ves y tengo la idea de preparar esto, pero ayúdame a darle forma y después de que lo yo a lo mejor le digo y la idea le gusta, nos juntamos todos y es cero impositiva, en algunas cosas lo es, como por ejemplo en las sanciones a los alumnos (Araceli, Pos. 13) ● Las decisiones en mi tramo de responsabilidad las tomo con base a la participación en juntas del Consejo Técnico o en reuniones rápidas de trabajo con los maestros, se expone la situación, entre todos comienzan a opinar cómo se va a trabajar un determinado aspecto de la escuela o cómo se va a resolver un problema ... Tomando en cuenta la normatividad de la SEP; entonces toman decisiones informadas, consultamos ¿Cuál es nuestro problema? ¿Cómo lo vamos a resolver? ¿Qué opciones tenemos para para echar a andar un proyecto? ¿Cuáles son las necesidades de la escuela? DIE ● Un referente para la toma de decisiones es la Guía operativa para el funcionamiento de las escuelas públicas en la ciudad de México, es uno de los documentos más cercanos, y rápido contacto y pronta referencia, la guía operativa, el Código de ética; la ley General de Educación; la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; el marco de convivencia y algunos otros que no recuerdo bien cuales son...
	IGZ ● En mi tramo de responsabilidad no me toca tomar decisiones, yo no puedo tomar decisiones personales, todo es lo que me indican allá (DO) y lo que manejan los documentos normativos, pero yo no puedo tomar decisiones fuera de la normatividad. ● Ellos nos indican que, en el día de hoy, por ejemplo: su planeación de los maestros ahí está el registro; que el niño se porta mal, Ah bueno, vamos a los documentos checamos si nos indica lo que hay que hacer ● Manifesté mi inconformidad al director por no haberme considerado al momento de tomar la decisión aun cuando conocía mi postura. REF había ocasiones que la dinámica escolar, se volvía tensa muchas veces a causa de las decisiones del director. ● solicité al director reconsiderará la decisión de darme la llave. Se negó argumentando que se habían perdido muchas cosas; reviré preguntando si me estaba acusando de llevarme las cosas ya que solo a mí me había controlado el acceso a dicho espacio. Me dijo que no, pero no cambio su decisión.

DOL

●el director a nosotros como docentes, no, no nos consideraba para la toma de decisiones, O sea, había cuestiones que él de manera autoritaria, pues él nos daba la indicación.

cuando se toman los acuerdos, el Consejo Técnico, el (director) sí se apegaba mucho y en la bitácora, si no estaba establecido en bitácora, él no lo hacía valer, aunque fuera una situación que pudiera beneficiar a la escuela

●Algunos aforos se tomaban en consejo técnico, se llegaban a escuchar opiniones, pero eso no significaba que iban a ser consideradas, o sea, si para el director o para en este caso para la inspectora eran pertinentes, se consideraban, pero regularmente las decisiones las tomaban las autoridades. ¡Sea inspección o sea dirección!

●al inicio del ciclo escolar nos dejó a nosotros como maestros organizarnos solos porque realmente nosotros tuvimos que como docentes tomar decisiones, porque en la semana que es la fase intensiva del Consejo técnico, pues es donde se ●Firman acuerdos donde se establecen, las condiciones de trabajo para todo el ciclo realmente ella no estuvo presente, o sea, nosotros estuvimos solos en la en la junta y tuvimos que tomar decisiones, incluso de este ambiente que ya se venía trabajando, pues este ambiente tenso ríspido.

la inspectora, que ella era la que iba a tomar las decisiones

●Entonces eso eran indicaciones que, según ellos, las autoridades habían dado, pero en realidad no era así, o sea, son decisiones que ellos como autoridades tomaban sin tomar en cuenta la opinión del colectivo docente

●El director a grandes rasgos nos daba alguna información...pero no éramos partícipes de las cuentas ni de las decisiones, solamente se nos informaba algunas cosas que se habían comprado o que nosotros mismos percibíamos

●siento que todo lo que pasaba en la escuela estaba organizado a partir de no poner en riesgo su trabajo, entonces era el parámetro a partir del cual se tomaban las decisiones, o sea, era protegerlo, aunque en alguna situación nosotros no estábamos protegidos porque a los primeros que aventaban éramos los otros.

●Y él lo decía literalmente, el responsable, aquí eres tú, el titular del Grupo Eres tú. Entonces sí te metí a la leyenda de: el primer cabeza que rueda, pero casi, casi implícitamente era si yo ruedo tus ruedas conmigo, o sea, no me voy solo, yo te llevo conmigo, aunque a lo mejor yo no tenía la responsabilidad o en este caso no eras el primero al frente.

●yo lo veía como que él era el que tenía la primera y la última palabra.

DEF y DIE coinciden en que la toma de decisiones se da consultando a los docentes en colectivo e individual, DIE también coincide con IGZ, al mencionar que sus decisiones se basan en la normatividad de la SEP, la guía operativa y otros documentos; IGZ agrega que ella no puede tomar decisiones, sino que todo es lo que le indican sus autoridades. REF y DOL perciben que las decisiones de las figuras directivas son de forma unilateral, muchas veces basadas en sus intereses particulares.

Impacto de las decisiones

Reflexionar sobre el impacto de las decisiones implementadas en las UA fue el propósito de esta pregunta en la entrevista, sus respuestas se presentan en la tabla 27.

Tabla 27

¿Cuál es el impacto de las decisiones tomadas por las figuras directivas?	
U A 1	DEF • Esas decisiones impactan en mis clases y en las de mis compañeros, bastante en cuestión de conducta, porque obviamente me refiero otra vez al tema de mis, de mis alumnos. Tenemos alumnos altamente conflictivos... hemos tenido hasta mamás que dicen Ay, por qué si tal alumno del otro grado no les hizo lo mismo y no lo suspendieron porque al mío sí entonces, al permitir que eso siga pasando las cuestiones de conducta Van en aumento y mis compañeros se les dificulta para dar clase. Por fortuna, Claro, porque mis compañeras sí tienen esa • el mayor impacto de esa falta de reglas y normas claras por parte de la dirección genera en mis compañeros y hasta en ocasiones más problemas de conducta en los alumnos que te impiden como dar bien lógica y seguimiento a la clase. • Las decisiones que tienen más impacto hacia las clases de los docentes quizás serían las orientaciones generales sobre el desempeño que tienen en el plantel, la motivación es otro veo que definitivamente sí es muy importante la motivación que se le dé al docente, tiene mayor impacto, éste se entusiasma, la gente dice: si valgo la pena, sí lo estoy haciendo bien, ahora vamos a dar el plus. DIE • Aunque alguna vez tuvo impacto negativo, hace años hace años hice un oficio para que se reconsiderara la puntualidad, me acuerdo de que tuvo un impacto negativo, porque debía habérselo dado nada más a la persona que cometió la falta y no tomarlo así en general, porque se ofendieron (otros docentes) eso ya tiene como unos 20 años
	IGZ • El impacto de la inspección debería reflejarse en una de las pretensiones por parte de nuestro servicio: que los niños salgan y salgan bien; la otra sería que los niños salgan con un buen promedio para que se puedan continuar el siguiente nivel sus estudios. Eso a mí me preocupa y me ocupa mucho. Que los niños sean muy bien atendidos por los docentes. • Decidí que no podía realizar mi trabajo en esas condiciones, porque utilizaba más tiempo y energía en responder los oficios o la carga administrativa que me daba el director; era muy incómodo no disponer del material de la sesión de acuerdo a las necesidades de los alumnos; el ambiente de tensión entre docentes y personal, y ver que mis quejas solo agudizaban el conflicto. fui al sindicato a solicitar asesoría y me dijeron que no podían hacer nada porque era muy difícil comprobar lo que yo decía sobre el trato del director; Busqué orientación en la PROFEDET, me dijeron que si podía comprobar el hostigamiento lo cuál era casi imposible, la máxima sanción era cambiar a la "víctima" de centro de trabajo. • lo que me motivó a pedir la licencia fue porque el ambiente dentro de la escuela ya estaba muy complicado, había muchísimos problemas y todo eso, pues obviamente se vio reflejado mi salud emocional, salud física, Ya presentaba yo diferentes síntomas, por ejemplo, salir todos los días con los ojos rojos, con una irritación con dolor de cabeza, la presión arterial elevada. REF • tuve que poner en una balanza mi estado de salud con todo, pues en todas las responsabilidades que tenemos, aunado a esto Pues los últimos meses antes de que terminara el ciclo escolar 2021-2022 pasaron una serie de sucesos que previo a que el director se jubilara, en donde pues ya veíamos que había una ausencia de esa figura. DOL Narra una situación en donde un alumno presenta una convulsión cuando no estaba
U A 2	

el director en la escuela, y a partir de ese hecho el director comienza a presionarla. Ver anexo 5

● Esa fue una de las situaciones que me llevó a pedir licencia; en parte, porque sí empecé a notar que el ambiente ya era muy difícil. Esa cordialidad que a lo mejor entre compañeros teníamos se empezó a mermar ya aquí era una supervisión en todos los sentidos, como teníamos cámaras o tenemos cámaras en la escuela. El director, aunque no estaba presente, pues él nos veía por las cámaras; ¿Cómo lo sabíamos? Porque cuando se presentaba nos cuestionaba de sucesos que habían ocurrido y que él decía que él lo había observado en las cámaras. Entonces ya era una incomodidad tremenda. En este sentido, lo que decía, ya existía una preferencia o un apoyo en particular hacia la trabajadora social y sí veíamos ciertos privilegios hacia ella.

Sobre el impacto de las decisiones que se toman e implementan en la escuela se puede afirmar que su impacto se da en distintos niveles; DEF explica el impacto negativo en las clases que imparte y en las de sus compañeros de las decisiones de la directora, que se expresan en mal comportamiento de los alumnos; DIE comenta que las decisiones que tienen mayor impacto son las orientaciones y la motivación; refiere solo una decisión que tuvo impacto negativo.

IGZ dice que el impacto de las decisiones de la inspección debe reflejarse en que los alumnos salgan bien en sus estudios. Para REF el impacto de las decisiones de las figuras directivas los llevó a buscar apoyos externos para mejorar sus condiciones de trabajo, sin tener éxito; DOL explica que las decisiones de las figuras directivas tuvieron un impacto negativo en su salud, lo que la llevó a solicitar licencia sin goce de sueldo; por un lado, para atenderse y por otro para alejarse de la escuela.

Sanciones

Se preguntó a las personas entrevistadas sobre la aplicación de sanciones a los docentes en el caso de las figuras directivas y sobre haber recibido sanciones en el caso de los docentes en la siguiente tabla 28 se observan las respuestas.

Tabla 28

Sanciones aplicadas o recibidas

Docentes: ¿Ha recibido sanciones por parte de las figuras directivas? Figuras directivas: ¿Esta es sus funciones aplicar sanciones y de que tipo?	
U A 1	DEF ● Por ejemplo, en cuestión de las sanciones para los alumnos, a veces le da miedo aplicar el marco para la convivencia, o sea, si te dice ya es la tercera, se va tres días suspendido y si la mamá viene en un plan de no y por qué, no lo van a suspender sede y ya no aplica la norma. En ese sentido, este con los maestros pasa lo mismo, sede ante la presión y no aplica ● Siento que su carácter no se lo permite excederse, ella es ella, es noble, te digo yo le admiro eso, lo noble que llega a ser a veces. ● La SEP me otorga facultades para aplicar sanciones, o sea yo por mí misma, ¡no!, me los da la SEP para aplicar sanciones, por ejemplo: sí un trabajador hizo mal su trabajo se le da una notita la sanción es la invitación, se hace la llamada de atención verbal, sí, es una falta leve, una llamada de atención verbal, después sube de tono a invitación, si hiciste un exhorto, un extrañamiento; nunca he llegado al acta administrativa. DIE
U A 2	IGZ ● Como inspectora tengo facultad para aplicar sanciones en ocasiones sólo son normativas, en ocasiones son jurídicas. ● Un ejemplo de las jurídicas es lo que le estaba diciendo ahorita, lo que le estaba contando ahorita, los papás se quejan y jurídico es el que nos hace la solicitud y nos da la instrucción: Necesito que me mandes esto, esto, estos, nos especifican todo, les informamos un expediente y ese lo tenemos que remitir hacia allá. ● Las sanciones normativas, por ejemplo: A ver ¡Julián llegaste tarde!, te llamo la atención, maestro, llegó usted tarde, una vez. La norma también se establece en las condiciones generales de trabajo dice que te llamo la atención verbal una vez y te la vuelvo a llamar, y tienes tres verbales, tienes tres escritas y luego ya te hago la invitación y tres invitaciones hacen una nota mala. ● La repercusión de una nota mala es que se va al expediente, le va restando... antes había lo del escalafón y no le permitían avanzar si tenía una nota mala, o no lo dejan, no le permiten andar como pez en el agua, ¡no!, sino que, como si hubiera una valla para que no pudiera pasar, o sea Julian se portó mal, tiene una nota mala y Julian quiere pedir horas extras, no se las dan porque tiene esa nota mala, Julian quiere cambiar de actividad y no se la dan porque tiene una o varias notas malas de acuerdo a su comportamiento. REF ● Siempre he hecho bien mi trabajo, nunca he recibido formalmente una sanción, ni llamada de atención DOL ● Como tal sanción, no, no, no. Sanción no, pero sí, Pues esta cuestión de lo que comentaba, por ejemplo, hace un momento de acusaciones

Sobre haber recibido sanciones DEF responde de forma negativa para luego agregar que percibe que a DIE le da miedo aplicar sanciones, cede ante la presión de docentes o familias de los alumnos y no aplica sanciones; DIE y IGZ mencionan que es su facultad otorgada por la SEP ambas explican el tipo de sanciones, la gradualidad y tipo que aplica según corresponda y sus repercusiones; REF y DOL coinciden en no haber recibido sanciones.

Entorno de trabajo

Se preguntó a las personas entrevistadas sobre como era su entorno de trabajo al llegar al servicio en la UA y cómo en comparación con la actualidad; esta pregunta incluye información sobre las áreas asignadas y los materiales disponibles; en la tabla 29 se aprecian las respuestas.

Tabla 29

¿Cómo describe su entorno de trabajo?	
U A 1	DEF ●No tenía nada de material, absolutamente nada... yo tenía mi material metido en un Cachito en la dirección y ese era mi espacio me dieron un escritorio en la parte de atrás de la dirección junto con la maestra de red escolar, unos estantes donde yo metí el material ●yo pedí el salón porque le dije a la directora que yo creía que ya me lo merecía. necesitaba un espacio donde yo pudiera dar mis clases cuando hay contingencia o dar danza o dar cosas así, dar lo de ludociencia que te comenté y me asigno este espacio, pero ahorita ya habló conmigo, que si llega maestro nuevo me lo van a volver a quitar y todos mis compañeros me apoyaron en que no se me quite y se abra el salón de red escolar para el nuevo maestro y que a mí se me respete. este espacio. ●no hay balones de voli, hablé con la directora, tuvimos una discusión Un poquito fuerte... le comenté que necesitaba mínimo 20 balones de voli porque se les da uso y porque el grupo de primero es muy numeroso y no puedo dar clase con cuatro balones lo hago. 40 alumnos y 4 balones, o sea, hago lo que puedo y entonces me dijo, cuántos necesitas, le digo necesito 20 y me dijo No, DEF pon los pies en la Tierra Entonces esa contestación, francamente, no me gustó y entonces yo le dije, entonces póngalos usted y no llevo a competir a nadie porque es en lo que la escuela destaca en voli. Ver anexo 6
U A 2	IGZ ●Realmente no ha habido muchos cambios desde que yo estoy en la zona escolar es como que al final de todo, están como en constante capacitación y actualización entonces no permite que, lo decía atrás, anteriormente, No avanzan varios cambios, es decir, que se vayan superando, sino que sigue adelante tratando de responder de acuerdo con lo que se te va solicitando actualmente con cursos de actualización y capacitación. Sus compañeros que siempre se ocupan de estar actualizados. REF ●Cuando llegué a esta escuela era la primera vez que contaba con profesor de educación física por lo cual no había un espacio designado para dicha área; tampoco había material específico para la asignatura; uno de los profesores (de manera celosa y con la consigna de “que no se maltraten”) me presto 10 aros y un balón de basquetbol. ●era la primera vez que contaba con profesor de educación física por lo cual no había un espacio designado para dicha área; tampoco había material específico para la asignatura; uno de los profesores (de manera celosa y con la consigna de “que no se maltraten”) me presto 10 aros y un balón de basquetbol. DOL ●Sobre lo necesario para dar clases, como materiales, los docentes al principio lo solicitamos a dirección, pero pocas veces había respuesta de eso. ●era más fácil que nosotros obtuviéramos el material a través de los padres de familia. ●se le daba prioridad al material de limpieza y al material de papelería ●Nunca supo el director y tampoco nunca procedió para que se hiciera una

investigación. De cómo estaba desapareciendo material, se llegaron a desaparecer botes de pintura, se llegó a desaparecer paquetes de hojas. ●Entonces él tomó esa determinación, pareja para todos y designó a un responsable que era el que nos daba material. Pero fueron pocos ciclos escolares los que se nos entregaba solamente el inicio de ciclo Una pluma negra, una azul, un lápiz, una goma, un borrador y Algunos marcadores para pizarrón ya durante todo el resto del ciclo en muchas ocasiones a mí me tocó poner de mi bolsillo el material, copias.

●particularmente el último ciclo escolar ya fue una cuestión muy limitada. El pedir el material era realmente justificar incluso el para qué íbamos a ocupar el material que estábamos pidiendo, parecía burla, pero sí poníamos, por ejemplo, una pluma roja para escribir un lápiz para hacer anotaciones.

●Ya ese último ciclo escolar no se nos dio nada al inicio del ciclo, o sea, nosotros íbamos teniendo el material incluso para la clausura del ciclo escolar 2021 2022.

●Como maestros, nosotros nos organizamos y cooperamos para todo el adorno de la escuela, o sea globos y otros adornos,

DEF y REF coinciden en que a su integración a la modalidad telesecundaria no

había espacios ni materiales destinados para la asignatura de educación física; únicamente

los pocos materiales que tenían los profesores frente a grupo; IGZ comenta que no ha

habido muchos cambios en las escuelas a su cargo desde que llegó a la inspección porque

los cambios no se van superando. DOL refiere que en un principio de su trayectoria en la

UA si se le daba material, pero con el paso de los años fue cada vez menor, en parte porque

se perdía material o porque se priorizaban los recursos a otras áreas.

Reforma 2013

También se preguntó sobre las diferencias percibidas en la forma de trabajo y la

dinámica escolar a partir de la implementación de la reforma educativa 2013 en

comparación con reformas anteriores y la reciente implementación de la reforma llamada

nueva escuela mexicana. En la tabla 30 se enlistan las respuestas.

Tabla 30

Percepción de diferencias en el trabajo entre reformas educativas

¿Qué diferencias percibe en las dinámicas escolares respecto de la reforma educativa 2013?	
U A 1	DEF ●Entre la reforma educativa que estaba cuando entre y la nueva reforma, la verdad no percibo ninguna diferencia ●Ni en la planeación, por ejemplo: si yo entrego la misma planeación no me dirían absolutamente nada, pero yo soy la que busca vincular los contenidos con mis compañeros, pero si yo entregara la misma, esa me respeta. Yo soy la que busca

U A 2		vincular con ellos mi asignatura.
	DIE	●Entre las reformas educativas de 2013 y 2019 la diferencia en la forma de trabajar se da en que ahorita más autonomía profesional al docente, que siempre la hemos tenido, se está oficializando tú ves que tengo muchos años de servicio, desde que yo salí tengo autonomía ¿quién manda en el grupo? ¿cada cuándo te van a ver? tú sabes qué temas son importantes y les das más espacio, qué temas son menos importantes, si le das un espacio importante; ahorita todavía es más porque te están diciendo aquí tienes tu programa sintético no está acabado, tienes que agregarle de acuerdo a las necesidades de tu comunidad, qué tema metes aquí que te haga falta, pero me lo vas a justificar, si metes este tema, por qué lo estás metiendo, entonces ya tienes un programa que es tu planeación didáctica, que es un documento totalmente apegado, in situ, es totalmente apegado a tu contexto, a tu comunidad. ●La dirección tiene más apertura a tomar decisiones situadas por supuesto, sí, toda la vida y ahora más porque ahora los maestros que son mis ojos también y son mis oídos, los compañeros maestros, los padres de familia para ver cuáles son las necesidades y qué es lo que se tiene, la escuela qué necesidades puede ir cubriendo, ir cambiando mentalidades.
	IGZ	●Para mí no hay diferencia en la forma de trabajar independientemente de las reformas educativas vigentes (2013 o 2019), nuestro trabajo, es acatar todo lo que nos vayan indicando, entonces solamente es: mi jefe acatar lo que el coordinador (Coordinador sectorial de educación secundaria) le dice; El coordinador lo que le viene de administración (AEFCM) así de manera escalonada, se van respetando las instrucciones; nosotros vendríamos siendo como los operativos de todas las instrucciones, ya nada más le damos seguimiento de si los maestros por ejemplo: ●Ahorita con lo de las reformas, que los maestros estén en los talleres de actualización, que los maestros lleven el trabajo como lo manda la autoridad, y ya les manda todo un protocolo a seguir y ya no hay problema
	REF	●a raíz de las modificaciones al calendario escolar hoy propuestas por la reforma educativa de 2013 en tanto a la conformación del calendario de 190 días o de 185 días para el ciclo escolar 2018-2019 la indicación era que si todos los docentes estaban de acuerdo en trabajar 185 días entonces se debería de sumar a través de una fórmula minutos a la jornada diaria para al final de los 185 días cubrir el tiempo que estaba establecido en el calendario escolar entonces en junta de consejo intensivo antes del inicio del ciclo escolar para los alumnos se somete a votación esta propuesta y todos los maestros votamos a favor. Días después me doy cuenta de que siguiendo esa lógica iba a trabajar más de las 19 hrs que están en mi contrato (contrato hora/día/semana) por ●cuando los periodos de evaluación cambiaron de 5 a tres periodos con un nuevo plan de estudios de la reforma 2013, le solicite orientación para conocer de mejor manera el plan de estudios que, aunque ya lo había revisado, me pareció importante contar con su perspectiva, me respondió, es lo mismo que antes, es más entrega los del año pasado solo que ahora en lugar de dividirlo en 5 bloques lo acomodas en 3.

DEF e IGZ no perciben cambios en las formas de trabajo, independientemente de la reforma vigente, IGZ dice porque su trabajo es acatar todo lo que le indican las autoridades en la estructura jerárquica desde la AEFCM hasta que llega a los operativos; DIE menciona

que hay más autonomía para tomar decisiones, aunque después comenta que siempre se ha tenido, refiere que las decisiones son situadas como principal diferencia.

Sindicato

El sindicato como representante docente antes las autoridades, debería jugar un papel importante en las relaciones entre docentes y autoridades, por ello se preguntó a las personas entrevistadas sobre su relación con el mismo, las respuestas se ven en la tabla 31.

Tabla 31

Relación o experiencias con el sindicato

¿Cuál ha sido su relación con el sindicato?	
U A 1	DEF ● Sobre el sindicato, hace como 4 años, no hace como 7 años, 6 años, estuvo un subdirector aquí, el maestro S, que es parte de la sección 10 del del sindicato y esa es la relación con él, Sé que el maestro X es el que se encarga de telesecundarias, porque mis compañeras lo han mencionado. Pero yo muy pocas veces he requerido porque todo ha quedado en acuerdo con ella, o sea, por ejemplo, mi hora de lactancia, yo sé que hay directores que te dice, tienes que ir al sindicato. Ella no, yo dije, maestra, me enteré de mi hora de lactancia, sí, DEF tú me dices si la quieres en la mañana para llegar tarde o para salir temprano, Ah OK este oiga maestra, Qué cree que necesito un día económico sí, DEF qué día necesitas tal OK, pero se acuerda que vine un martes y no me tocaba, ah okay, DEF no hay problema, no he requerido porque creo que con ella esa misma flexibilidad hace que no haya necesitado del sindicato. , pero sí es sabido de maestras de aquí, de mi grupo, que han tenido conflicto con ella y han tenido que ir al sindicato a solicitar sus días económicos conmigo, no.
	DIE ● el extrañamiento, ya lleva copia para el sindicato, para la inspección, el extrañamiento es más más severo porque se ha da a conocer a varias instituciones.
	IGZ ● Con el sindicato no hay ninguna relación de ningún tipo.
U A 2	REF ● fui al sindicato a solicitar asesoría y me dijeron que no podían hacer nada porque era muy difícil comprobar lo que yo decía sobre el trato del director
	DOL ● Como el 2 de mayo todavía no me habían llamado, pues yo asumí que tenía que seguirme presentando a la escuela y así lo hice, pero saliendo me dirigí al sindicato a investigar si había procedido o no mi licencia y en el sindicato me dicen que no, que todavía no tenían respuesta, pero yo. ¿Yo dije, bueno, qué hago mañana? Me presento, no me presento, me fui a isabela católica, a la DGAR, al área de del sindicato de la sección de ahí y resulta que sí, ya estaba ahí mi documento. Entonces yo les pregunto allá los del sindicato, que qué procedía, o sea, si ya estaba autorizada, si yo me tenía que presentar al día siguiente a la escuela o ya no, y me dijeron, maestra, usted ya está de licencia, usted ya no, de hecho, es su pago, ya se suspendió a partir del primero de mayo

Tanto DIE como IGZ refieren no tener relación de ningún tipo con el sindicato; DIE solo lo menciona de forma anecdótica; DIE menciona saber que el sindicato puede ayudarlo con algunas gestiones sin embargo por su buena relación con la directora nunca ha requerido apoyo sindical; REF en su relato comenta que acudió al sindicato a solicitar asesoría, pero no obtuvo el apoyo esperado; DOL acudió al sindicato únicamente para realizar su solicitud de licencia.

Evaluaciones

La evaluación fue parte esencial de la reforma educativa 2013; se preguntó a las personas entrevistadas, sobre su participación en procesos de evaluación tanto internos como visitas al aula de inspección o dirección escolar o externos como la evaluación de permanencia, sus respuestas se agrupan en la tabla 32.

Tabla 32

Sobre la participación en procesos de evaluación internos y externos

¿Ha participado en proceso de evaluación?	
U A 1	DEF ● Sobre la evaluación de la directora hacia mí yo creo que sí la hay, pero nunca me la han hecho saber, o sea, yo, yo nunca he visto nada, o que me enseñen algo así como: te evaluamos, no, creo que sólo la primera vez me dieron una retroalimentación, pero venían felicitaciones, nada más. No sé si hay una evaluación, una maestra me comentó de manera verbal que supuestamente cada año nos hacen una evaluación y se manda a no sé dónde, yo nunca he sabido cómo me evalúa ● No me tocó participar en la evaluación, según estaba la parte de los exámenes, cuando todos los maestros estaban temerosos por el examen, le toco a dos compañeras de aquí de grupo, pero a mí nunca me llegó ninguna información. Entonces no, nunca me han evaluado. ● somos una escuela que la inspectora visita muy seguido. ● Viene entra a los salones a los que casi siempre generan más conflicto, a hacer revisión de clase y es cuando a mí no me entran a ver, nada más entra al salón conmigo, no pasa, pero siempre me saluda y ahorita que no hay maestro de grupo ● Esas hojas, hojas las llenaban, yo como directora la lleno de los Maestros, y (las de dirección) las llenaban los inspectores.
	DIE ● Antes estaba la ficha de trabajo para evaluar el trabajo docente, se metía a escalafón, ahora ya no, ahora ya no, estaba carrera magisterial, también como una parte de evaluación del docente ● Ahora está USICAM, si algún maestro quiere ascender USICAM te marca una serie de indicadores que deben de tener y te manda unos formatos para que evalúes a tu maestro

U A 2	IGZ	●fijate no había reflexionado, lo único que nos queda para evaluar al docente son las visitas de supervisión que se les hace cuando vamos con inspectores, pero se les está dando retroalimentación se le está orientando, se le está felicitando porque también se le felicita en esas fichas, se les hace la observación al desempeño del docente se le felicita y/o se le sugiere ●No se avisa previamente a los maestros de las visitas de observación de dirección e inspección, se puede decir que son sorpresa. ●Sobre la evaluación docente, de esta zona solo una directora y un maestro de grupo se evaluaron, participaron en la elaboración de los reactivos que les iban a aplicar, fíjese esas son labores de la USICAM y me saca a los maestros una semana para que les puedan hacer su examen. ●La inspección no evalúa a los directores, no, no, no, no, nuestro trabajo es de acompañamiento, asesoramiento básicamente...
		●Tampoco la dirección operativa evalúa a los inspectores ●La parte técnica-pedagógica es la supervisión de la clase del maestro, sugerencias para ellos, igual derivado de la visita. ●Siempre que se visita una escuela se emiten recomendaciones, tenemos ficha de visita a la escuela y ficha de visita al aula. Incluyen el nombre de la escuela, la fecha, el grupo que se va a visitar (cuando voy agrupo) observaciones, y recomendaciones, se entregan al docente y al director y firman de recibido. ●En 2016 llegó un inspector de educación física, un día se presentó y me explicó que me visitaba para ver mis clases, pero no observó ninguna clase, me hizo firmar unos papeles; me dijo que me llevaría unas copias y unos discos con materiales para la planeación, pero nunca me los entrego. ●En todos los años que trabaje hizo muy pocas visitas a la escuela, creo que nunca observo una clase completa, si acaso 5 minutos; 3 o 4 veces llegó pocos minutos antes de la salida y solo me daba a firmar formatos de evaluación, decía: aquí dice que te tengo que venir a observar, pero yo le puspe que todo bien porque ya te conozco.
		●En los últimos años, programaba su visita los días de la semana que no iba a trabajar, dejaba alguna anotación en la libreta de visitas, o me dejaba alguna indicación con las secretarías o el director, a veces solo me enteraba de su visita por pláticas con otros compañeros que me decías: ayer vino tu jefe. ●En las evaluaciones sí, participé, bueno internas. Pues digamos que sí como tal, evaluaciones Pues no ●Y aparte, como acuerdos, recuerdo que, en una ocasión, en una Junta de Consejo, nosotros llegamos al acuerdo de que se le iba como a reconocer al grupo que cumpliera con el 100% de asistencia, o la puntualidad o el uniforme, o que mejorará las calificaciones no era algo formal.
		hubo una evaluación de parte de los alumnos hacia los docentes. Era un programa o no sé cómo se le pueda llamar, que se llamaba maestro consentido, donde los alumnos se tenían que meter a una página de internet a una plataforma y tenían que votar por un maestro. ●Estábamos conversando en lo que iniciaba la Junta del Consejo entonces sale el director de la de la de la dirección siempre traía como un folder con documentos y en ese folder ahí traía metido otro folder. Entonces se acerca, así como muy misteriosamente, muy así, enigmático, a mí el director y de en medio de todos los documentos saca un folder y me lo entrega y me dice guárdalo Así, pero todo muy misterioso, no guárdalo. Que nadie más lo vea. Sí, y le hace lo mismo a la a la maestra de trabajo social. Me dice, no lo revisen ya, pues después cuando lleguen a su casa lo checan y demás. Ver anexo 5
	DOL	

Ninguna de las personas entrevistadas participó en procesos de evaluación externos para permanencia en la docencia; en cuanto a la evaluación interna refieren a las visitas al

aula como el instrumento para evaluar, sin embargo los docentes no refieren que sus clases sean observadas, DIE reflexiona sobre la forma de evaluar a los docentes de antes en comparación con la falta de instrumentos para evaluar que hay en la actualidad; IGZ refiere que dos docentes participaron en la elaboración de las pruebas pero no fueron evaluados; explica que la DO no evalúa el desempeño de la inspección y que la inspección no evalúa a los directores sino los acompaña. DOL recuerda en su relato, haber participado en evaluaciones internas entre pares como acuerdo de CTE, en donde se valoraba la puntualidad, asistencia, así como el desempeño de los alumnos; a pesar de haber tenido el mejor desempeño con su grupo los reconocimientos no se entregaron o se entregaron de forma que los demás docentes no se enteraran.

Escuela sin dirección

Cómo parte central de la investigación y con la consideración de que una de las UA no cuenta con director titular ni encargado de la dirección se preguntó a las personas entrevistadas su percepción sobre el funcionamiento de la escuela sin dirección escolar, las respuestas se presentan en la tabla 33.

Tabla 33

Sobre el funcionamiento de la escuela sin dirección escolar

¿Cómo sería el funcionamiento de la escuela sin dirección escolar?	
U A 1	DEF
	DIE

●La escuela puede funcionar sin dirección escolar, aquí sí; te digo la cuestión de falta de liderazgo. Muchas veces le hemos dado solución a conflictos y a cosas cuando ella no está. Y ya después yo nada más le informo, maestra, hubo esta situación, me firmó la mamá, redactamos esto y así y así yo le determiné, hablé con la mamá y se fue dos días, ah, perfecto DEF, pero te firmó la mamá la suspensión, Sí OK, yo siento que aquí sí podría funcionar sin dirección

●Sobre la importancia de la dirección, en todo grupo humano, desde la aparición del hombre, creo que hasta los animales siempre hay un líder o un guía que unifica, fortalece, da las directrices de una brújula que te va a llevar a una meta, si no hubiera esto, si tuviéramos una mente anárquica, a veces se va cada quien cada por su lado, ahorita nada más tú, al rato tú, pero ojo cada quien piensa diferente, tenemos diferentes vivencias y experiencias intelectuales a diferentes niveles, entonces siempre es importante que haya alguien, siempre es muy importante que

U A 2	haya una guía, pero que no sea como un absoluto, sino que haya una escucha. ● A ver, en nuestro cuerpo humano tenemos aquí el cerebro... En la familia, papá y mamá, fíjate cuando no hay líder en casa, hay un vacío de autoridad, quien impone la autoridad a beneficio de la familia. ● Si tiene que haber alguien cariñoso, respetuoso, conocedor de la norma, de lo que se espera de una familia, si eres papá, mamá de un plantel, porque si no te lleva el caos, no avanzas , ● siempre debe haber un líder, debe haber un guía toda la vida, toda la vida. ● No es posible una escuela sin dirección porque hay que tener un líder, el líder ve lo que el mundo, el adolescente o lo que un conglomerado no ve y puede proteger a su gente, por eso es importante que haya un líder y nunca debe desaparecer porque te dan herrajes por eso. Ver Anexo 2 ● Esta escuela en la que estamos no tiene director desde el ciclo escolar pasado (22-23) debido a su jubilación, yo considero que el problema de que no haya es problema de las autoridades, pero no de la inmediata ni la que sigue, sino más arriba, porque ahora hacen los exámenes otras instancias, eso nos ha afectado mucho porque nuestras autoridades en administración, ni siquiera saben lo que nos hace falta. ● Su funcionamiento sin director ha sido bueno, si considero que bueno porque los maestros, cada quien ya sabe lo que tiene que hacer y por ejemplo yo vengo y me dedico a la cuestión administrativa porque administrativa si nos cargan todos los días de. a la carrera y que esto lo quieren para ayer y que esto lo quieren para ahorita y que esto lo quieren para al ratito, ¡ay es una cuestión muy pesada lo administrativo. ● Yo asumí personalmente las funciones de dirección de esta escuela, pero si es muy pesado la parte administrativa. Está el nabo eso de ser hacer dos funciones ja, ja, ja, ja, ja, ja (risas a carcajadas) ● él ya no se presenta, ya procede su jubilación y quien se queda a cargo es la inspectora, la maestra IGZ. ... al inicio del ciclo escolar nos dejó a nosotros como maestros, pues organizarnos solos porque realmente nosotros tuvimos que como docentes tomar decisiones, porque en la semana que es la fase intensiva del Consejo técnico, pues es donde se firman acuerdos donde se establecen, las condiciones de trabajo para todo el ciclo. Y realmente ella no estuvo presente, o sea, nosotros estuvimos solos en la en la junta y tuvimos que tomar decisiones, incluso de este ambiente que ya se venía trabajando, pues este ambiente tenso ríspido ● El día viernes, previo iniciar el ciclo con los alumnos, tuvimos una reunión todo el personal y acordamos que todas las cosas que habían pasado pues que ya las íbamos a dejar en el pasado Y vamos a comenzar una nueva etapa donde íbamos a tratar de llevarnos con cordialidad, con amabilidad, ● Los docentes fuimos los que tomamos la iniciativa porque platicábamos que como no íbamos a tener cabeza o líder en la escuela, pues era necesario que nos organizáramos ● la convocamos en el patio de la escuela y pues ahí entre todos platicamos y cada uno, pues manifestó sus inconformidades o sus perspectivas, precisamente con la intención de que, pues se cerrara esa etapa e iniciáramos, como dicen, con el pie derecho. ● No funcionó. Definitivamente no funcionó porque siguieron las malas actitudes. Siguieron esas conductas ● De hecho, desde tiempo atrás, ciclos anteriores, cuando estaba todavía, al director, también se le notificaba porque nosotros éramos grabados de manera particular por una de las de las Intendentes. Anexo DOL

La DEF menciona que considera que la escuela si podría funcionar sin dirección

escolar a causa de la falta de liderazgo de la directora; y comenta como en ocasiones han

solucionado problemas cuando la directora no está. DIE expresa la importancia de que haya un líder en cualquier grupo, alguien que guíe a la meta, que de las directrices, destaca que no debe ser un absoluto, sino alguien que escuche; hace un símil entre la escuela y el cuerpo humano; y la familia destacando las características que el líder tanto escolar como familiar deben tener: El cerebro es el rector que está trabajando; en la familia el líder debe ser cariñoso, respetuoso, conocedor de la norma y de lo que se espera de una familia, lo mismo cómo mamá o papá del plantel; refiere la importancia del líder para no ir al caos. Concluye diciendo que no es posible una escuela sin dirección.

IGZ refiere que la escuela en la que se realizó la entrevista (UA2) no tiene director, para posteriormente señalar que es problema de las autoridades que no se haya asignado uno. Explica que ella ha asumido las funciones de la dirección, aunque es muy pesado; afirma que el funcionamiento de la escuela ha sido bueno porque los maestros ya saben lo que tienen que hacer y ella hace la parte administrativa. Termina con una broma: está del nabo eso de ser hacer dos funciones ja, ja, ja, ja, ja, ja (ríe a carcajadas).

DOL relata cómo inició el ciclo escolar 22-23 sin director en la escuela, por lo que los docentes se auto organizaron para tomar decisiones y establecer las condiciones de trabajo para todo el ciclo; entre esa preparación comenta que los docentes tomaron la iniciativa para convocar a todo el personal a una reunión en donde expusieron sus problemáticas y acordaron una dinámica escolar más amable ya que el ciclo escolar anterior hubo conflictos; A pesar de las buenas intenciones los conflictos continuaron entre docentes y personal del apoyo; menciona que esos conflictos son causados entre otras cosas por la intervención de una persona de intendencia que graba las acciones de los docentes con su teléfono personal para reportarlo a las autoridades; menciona que notificaron esa situación al director (antes de jubilarse) y a la inspectora sin que ninguno cambiara la situación.

Discurso

Un elemento central explorado en la entrevista fue el discurso predominante en las figuras directivas, por ello se preguntó a las entrevistadas ¿cuál es el discurso predominante en las figuras directivas?, las respuestas directas a la pregunta y algunos fragmentos recuperados de los relatos de diferentes respuestas pero que ejemplifican el tipo de discurso que se enuncia ambas se muestran en la tabla 34.

Tabla 34

Discurso predominante en las figuras directivas

¿Cuál es el discurso que predomina en las autoridades?	
U A 1	DEF ● Probablemente su discurso siempre es... esto Comemos hay que dar el plus. Se refiere a que la escuela es nuestro trabajo, o sea es nuestra chamba y siempre es su discurso; como que seamos agradecidos de que tenemos un trabajo seguro y esto cómo agradecemos, dando el plus, motivando a los alumnos a que vengan. ● Sí, o sea, siempre su, su intención, a ella le gusta mucho presumir su escuela. ● Ella muy pocas veces me dice cosas como de reconocimiento. Pero sé que en el fondo lo hace. Por ejemplo, dieron un diploma por cada escuela, un a un maestro y ella me eligió a mí, o sea, cuando fue la Junta de toda la zona dieron, dieron un diploma a cada maestro y de mi escuela me lo dieron a mí. Entonces este siento que su discurso siempre es y sé que, aunque no me lo dice. A mis compañeros, de pronto sí les ha de decir, como ya a mí me ha tocado escuchar, que de pronto dice, Miren DEF, por ejemplo, DEF es muy creativa, hay que copiarle un poquito a DEF, hay que copiarla un poquito ahí, como que su discurso es siempre buscar que mis compañeros den el plus. Pero no se los exige únicamente como que trata de motivarlos a que lo hagan, pero mis compañeros están en una zona de confort bastante buena que no les exige dar el plus.
	DIE ● la motivación es otro, el reconocimiento a... creo que eso sube mucho el ánimo, porque te entusiasmas, dices: me felicitaron, luego dices ahora también voy a meter esto y ahora tengo otra novedad. El hecho de que tú motives a la gente... ● yo cuando entré a trabajar como maestra y como yo decía no pues esta es mi obligación, pero cuando te felicitan te sientes bien. ● Como directora decía, es tu obligación, o sea, no, no estás haciendo ningún favor, lo veía de manera más fría, al paso del tiempo veo que definitivamente sí es muy importante la motivación que se le dé al docente, tiene mayor impacto, éste se entusiasma, la gente dice: si valgo la pena, sí lo estoy haciendo bien, ahora vamos a dar el plus. ● Yo doy mucha apertura a las opiniones de los maestros porque lo que yo no veo, ellos lo ven porque están en contacto directo con los alumnos, me dicen que le duele la escuela, cual es la carencia, que les falta, ¿en dónde hay que impulsar más! Es prestar oídos a lo que ellos dicen, al personal para poder seguir trabajando de manera eficiente, con calidad y que tenga reconocimiento ante la comunidad. ● Si eres buen trabajador cuando llegas a un centro de trabajo, hay quien te desmoraliza, si tenías ganas y entusiasmo por dar el plus, como que ya no lo haces porque se te quedan viendo los que no hacen, te jalen, en lugar de que te jalen para lo bueno, te jalen como mal ejemplo, ¡ay, no, no lo hagas! o ¡eres un tonto! o ¿qué

		ganas con hacer esto? ¡no, no, no, no, déjalo, además ni te toca! jalen a la gente así y es lo que perjudica a una institución, es lo que perjudica a la institución, pero hay veces que cuando queremos el premio, ahí sí, todos lo queremos y hasta nos enojamos si le toca a otro, todos creemos ser merecedores del premio determinado y a veces no reconocemos que no. También hay personas muy lindas, muy nobles eh que te ayudan, que te dicen: maestra se le cayó, esta así... no por barbera, pero los que no están contigo a veces lo ven y dicen: míralo eres una barbera, eres un barbero... ●Tenemos que saber cuándo ser tropa y cuándo ser general, ... toca ser tropa por lo pronto... ya después les toca ser general
IGZ		●El discurso que predomina desde la DO no es así una cosa en especial, ¡no!, solamente apegarnos a lo que ellos nos indican de acuerdo a lo normado, no hay ninguna cosa en específico, todo igual lo mismo. ●él me responde que él no sabe, que investigue que porque él no sabe y no tiene elementos para responder esa pregunta. ●Sus respuestas eran primero se acata y después se inconforma; obedezca y después mete su queja; era frecuente que leyera el mismo o solicitará que alguien leyera alguna normatividad que justificará sus expresiones, por ejemplo: del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la SEP, "obedecer las órdenes e instrucciones ... una vez cumplidas expresarán las objeciones que ameriten"
REF		●El director tiene formación en derecho por lo cual tiene una forma o una perspectiva jurídica de entender la educación y el funcionamiento de la escuela era común que convocara a reuniones docentes o en donde estuviera todo el personal en donde nos mostraba la guía operativa o fragmentos de la ley general de educación o de la ley federal de condiciones de trabajo o de algún otro reglamento y a partir de lo cual nos invitaba a ponernos la camiseta a echarle más ganas a comprometernos más como la familia que somos a redoblar esfuerzos etc. en general acostumbraba referirse a las normas para justificar sus acciones o dichos. ●Utilizaba mucho una frase "trabajen bien porque yo soy el responsable y aquí la primera cabeza que rueda es la mía", las situaciones yo las puedo atajar aquí de manera interna de manera económica, pero si las cosas si los problemas salen de la escuela yo no los puedo respaldar. ●él siempre decía que estaba abierto al diálogo que él siempre decía que la puerta de la dirección estaba abierta que siempre podíamos contar con él para todo pero que cuando realmente se necesitaba cerraba la puerta y negaba los acuerdos a los que se había llegado de manera verbal ●Les comentó cuando más de dos personas se reúnen en una misma área se le llama vandalismo, entonces ustedes están cometiendo actos vandálicos al estar reunidos en el patio escolar, en horas laborales para situaciones que no tiene nada que ver con lo Educativo. ●Entonces decía que era La Última Vez que quería que nos reuniéramos y que no quería volver a hablar con nosotras de la misma situación ●Él decía que teníamos que llegar 10 minutos antes porque durante la jornada nosotros ya teníamos que estar con todo preparado... para mí era más pertinente llegar antes de ese tiempo, a pesar de que era indicación del director, pues yo tomé también la iniciativa de llegar mucho antes para preparar con calma todo el material.
DOL		●él decía que era una invitación, que él tenía, que estaba dando y su frase era primero se acata y después se inconforma. ●Él también estaba como muy obsesionado, por decirlo de alguna manera, con la disciplina, con la cuestión del uniforme, y para él un grupo de excelencia, era un grupo que no hacía ruido, que estaba comportado y que estaba 100% uniformado para él ese era un buen grupo ●a final de cuentas por una u otra razón te hacen sentir culpa, te hacen sentir que estás haciendo mal las cosas; te hacen sentir responsable de que si él tiene algún conflicto fue porque tu hiciste bien las cosas, entonces no le generes conflictos,

mejor simula para que te dejes llevar por los demás y no tenga problemas él.
 ●Entonces sí te metía la leyenda de la primer cabeza que rueda es la mía, pero casi, casi implícitamente era si yo ruedo tus ruedas conmigo, o sea, no me voy solo, yo te llevo conmigo, aunque a lo mejor uno no tenía la responsabilidad o en este caso no eras el primero al frente, el primero era él como líder de la escuela o aparente líder, porque más que un líder, yo lo siento que era, pues era autoritario; o sea, él sí era a veces dictador.

Las entrevistadas de la UA1, DIE y DEF mencionan el “Dar el plus” como discurso predominante en la escuela, la directora explica que la motivación es muy importante para que el docente se sienta bien, reconocido y en consecuencia tenga impacto positivo en sus funciones, comenta la importancia de escuchar a los docentes; también refiere el caso contrario cuando un docente se desmoraliza y no trabaja bien. DEF comenta que la directora motiva a sus compañeros a dar el plus, pero no lo exige y por ello los docentes se encuentran en una zona de confort.

La IGZ menciona que la dirección operativa no tiene un discurso en especial, solamente apegarse a lo que ellos les indican con base en la normatividad, REF y DOL coinciden en sus relatos en dos frases del director “primero se acata y después se inconforma” y “La primera cabeza que rueda es la mía” REF comenta como discurso recurrente la lectura de fragmentos de algún documento normativo, expresaba apertura al dialogo aunque no era así; DOL en su relato describe una situación de conflicto que IGZ le notifica al tiempo que la señala junto a otras profesoras de cometer actos vandálicos contra la trabajadora social; además comenta que por una u otra razón por trabajar bien las figuras directivas te hacen sentir culpa, o que estás haciendo mal las cosas, sobre el director concluye: yo siento que era, pues era autoritario; o sea, él sí era a veces dictador.

Conclusiones

Yo creo que todavía no es demasiado tarde para construir
una utopía que nos permita compartir la tierra
Gabriel García Márquez

En este apartado muestro las conclusiones que se desprenden del análisis e interpretación de los resultados presentados en el apartado anterior, se organiza en las secciones: diario de campo; revisión documental; cuestionarios con escala de Likert; entrevistas; conclusiones; propuestas; oportunidades para investigar; sobre el campo de la política educativa.

Diario de campo y observaciones

Los registros de observaciones presentados en el apartado anterior muestran diferencias y similitudes entre ambas UA; en la UA1 la DIE en un inicio mostró completa apertura y formalidad en el proceso de negociación de acceso para la investigación, únicamente limitó el acceso a los documentos generados de forma interna con la explicación de que era con base en la Ley de Protección de Datos Personales; en la UA2 la apertura inicial se volvió muy pronto un proceso complejo en el cual las ausencias, desinterés e informalidad de la IGZ alargaron la oficialización (Respuesta por escrito de aceptación de las actividades propias de la investigación en la telesecundaria) del proceso además de limitar el acceso y permanencia en la UA2, y el acceso a los documentos generados de manera interna sin ofrecer una razón en particular.

Tengo conocimiento de la existencia de documentos generados de manera interna, primero por mi experiencia como docente en la UA2 en donde constantemente recibía oficios por distintos motivos; segundo porque en las entrevistas con las figuras directivas

expresaron la elaboración de oficios como parte de sus funciones y recursos de comunicación; tercero porque en las entrevistas con docentes y en la aplicación de cuestionarios expresaron haber recibido documentos escritos.

En la fase de negociación IGZ hace *juego de poder* por un lado me indicó que el oficio de vinculación tenía que ser dirigido a ella como inspectora de zona ya que ella era la facultada para autorizar, sin embargo, al presentarme con el oficio, al leer los objetivos y actividades planeadas; me solicitó otro oficio dirigido a su superior, al mencionar que ella no tenía facultad para autorizar el acceso; por otro lado se desvincula con un comentario al decirme que ella no tiene nada que ver conmigo (docente de educación física) que yo tengo mi propio inspector de la especialidad.

Una de las características del poder de acuerdo con Michel Foucault (1986) es el uso de mecanismos y procedimientos para conservar esa posición de poder, me resulta evidente que marcar distancia del posible escrutinio que ponga en evidencia prácticas del ejercicio del poder que puedan o no poner en duda su legitimidad y por tanto su posición (por lo menos en términos de prestigio personal y profesional o autoridad moral), es un mecanismo que la IGZ utiliza para mantener el estado actual de las cosas, El eje de este trabajo son las relaciones de poder, su objetivo general: Identificar, describir, analizar y contrastar cuáles son las implicaciones de las relaciones de poder entre los profesores de educación física y figuras directivas de las telesecundarias participantes lo que implica un escrutinio de las dinámicas escolares incluyendo las funciones directivas.

Al reflexionar lo anterior con las herramientas analíticas propuestas por Ball (1989) recuperadas en la tabla 2, y otros atributos explicados en el marco teórico sobre lo autoritario, me atrevo a posicionar las *estrategias de dirección* de IGZ como estilo autoritario de liderazgo o formas autoritarias en las relaciones de poder.

Revisión documental

Negativa al archivo interno

En la UA2 desde que entregué el oficio de solicitud de vinculación en donde se mencionan las actividades a desarrollar, la IGZ refirió no poder autorizar eso, sino que su autoridad superior (director operativo) era la encargada. El tiempo de la investigación y los recursos disponibles no hicieron posible intentar acceder a ellos por otros métodos, como dirigir oficios a autoridades medias o superiores; solicitar a los docentes participantes los oficios que hayan recibido; o hacer uso de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

De cualquier modo, considero que los documentos generados al interior de los centros escolares deberán ser tratados con visión de rendición de cuentas, en general las acciones de la supervisión y dirección escolar, al estar enmarcadas en el servicio público, deberían ser transparentes, de acceso público, libre y permanente.

La referencia de las figuras directivas a su imposibilidad para tomar la decisión de abrir el archivo al escrutinio muestra, por un lado, la sujeción al organigrama institucional, la aceptación de la jerarquía en la toma de decisiones; en un principio ninguna de las figuras directivas mostró resistencia a la revisión de documentos, lo que me lleva a reflexionar sobre si la autorización de la actividad en mención realmente está fuera de su tramo de autoridad; si no habían considerado posibles implicaciones de la actividad; o si atribuir la decisión a la autoridad superior es una forma de matizar la negativa.

Siguiendo las ideas de Weber (2002) dentro de las características de los cuadros administrativos destaca que “rige el principio administrativo” en referencia a que lo escrito es ley, y por lo tanto lo que puede suceder en la institución; también menciona que quienes ocupan los cargos dentro de la estructura jerárquica “están ligados a un control de disciplina y vigilancia administrativa”. Al institucionalizar (hacer oficial la vinculación entre la

institución que auspicia la investigación y las telesecundarias participantes) los procesos de investigación caen ineludiblemente en los entramados burocráticos por lo cual el investigador pasa a estar dominado también por el cuadro administrativo.

El control y vigilancia administrativo tienen por objetivo mantener la aplicación de la normatividad de manera permanente, lo que desde mi punto de vista implica también mantener los procesos bajo los que funciona la institución fuera del escrutinio de personas ajenas a la estructura jerárquica; como describe en la tabla 2 Ball (1989) “la defensa de las políticas y procedimientos establecidos por la institución” son estrategias de dirección del estilo autoritario.

Revisión de documentos normativos

Se realizó una búsqueda exploratoria de conceptos o referencias relacionada con la educación física sus objetivos y sus medios, los documentos revisados son: reforma al artículo tercero CPEUM 1917; Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018; Ley General del Servicio Profesional Docente; Ley del Instituto Nacional para la Evaluación Educativa; Ley General de Educación; Manual General de Organización de la ASEDF; Modelo educativo 2016; Plan y programas de estudios 2016.

De la exploración realizada en ningún documento se menciona la Educación Física, sus medios u objetivos; se concluye que no se encontraron elementos que sugieran interés de las autoridades educativas por fortalecer el área de educación física, en contrasentido, la estructura orgánica de la AFSEDF se modificó derogando de la Dirección General de Educación Física, y sus funciones pasan a la Dirección General de Operación de Operación de Servicios Educativos, con lo que de facto pierde capacidad de operación.

Perfil con datos personales, académicos y profesionales.

Tanto la aplicación de cuestionarios, entrevistas y el relato autobiográfico compartieron el objetivo de construir un perfil que incluyera datos: personales; de sus trayectorias académicas; y profesionales de las personas participantes. Con la aplicación de los cuestionarios, más el relato autobiográfico, se generó el perfil del total de docentes (12 docentes) de ambas unidades de análisis; con las entrevistas se obtuvieron datos para construir el perfil de las figuras directivas (directora e inspectora), se desprende qué:

Género: De las 14 personas que participaron como informantes, 11 son mujeres y 3 hombres. Los 2 cargos directivos participantes son ocupados por mujeres. Las relaciones de poder no se exploraron desde la perspectiva de género por lo cual los alcances de la investigación no dejan ver las implicaciones del género en las mismas; no obstante, resultaría por demás interesante tenerlo presente en futuros trabajos.

Edad y años de servicio: En años en números cerrados, el promedio de edad de la plantilla docente es de 42 años, el promedio de edad de las figuras directivas es de 68 años, la diferencia entre las edades promedio es de 26 años; respecto de los años de servicio el promedio docente es de 15 años, solo tres docentes tienen más de 20 años de servicio, 7 docentes tienen entre 13 años y 6 años de servicio; el promedio de las figuras directivas es de 48 años en total (suma de años como docente y años en puesto directivo), 25 años como directora e inspectora de zona respectivamente. La edad puede representar mayor resistencia al cambio y arraigo a prácticas tradicionales; por otro lado, los docentes más jóvenes pueden representar mayor apertura al cambio y prácticas innovadoras.

La diferencia entre los promedios de edad y de años de servicio evidencian que no se ha dado un relevo generacional en los puestos directivos, si en la planta docente, es innegable que los años laborados pueden significar experiencia acumulada que ayude a

resolver problemas, pero también significa un saber-hacer normalizado, probado, lo que ha funcionado por años, “Realmente no ha habido muchos cambios desde que yo estoy en la zona escolar” dice IGZ en la entrevista; pero son 25 años en los que no ha habido muchos cambios, como si la sociedad fuera la misma, como si los alumnos y sus familias fueran las mismas, como si los maestros fueran los mismos, como si los planes y programas y los objetivos de la educación fueran los mismos.

La diferencia de edad y de años de servicio desde mi punto de vista, pueden significar diferencias en la forma de entender el trabajo, por ejemplo en las generaciones más viejas se asocia al sacrificio personal, la cultura del esfuerzo y a verlo como un proyecto de vida al mismo tiempo la edad genera naturalmente una disminución en las capacidades físicas lo cual hace que las responsabilidades de sus funciones se perciban como “pesadas”; las generaciones más jóvenes, pueden entender el trabajo como parte del proyecto de vida, buscando un equilibrio entre la vida personal y laboral, también hay una valoración diferente en cuanto al esfuerzo y sacrificio que se debe dedicar al mismo.

Por otro lado la modalidad de acceso implica una actitud frente al trabajo, considero que el acceso a través de examen de oposición quita del proceso a los intermediarios a los que se les “debe” la plaza y por lo tanto el favor o el apoyo; en este sentido supongo que la selección de personal para ocupar puestos de supervisión e inspección seguido por las autoridades superiores y líderes sindicales obedecía a criterios personales (allegados a los que se puede controlar y que no cuestionan decisiones) que facilitarían el trabajo.

Nivel académico: Todas las personas participantes cuentan con el grado de licenciatura; las dos figuras directivas tienen grado de maestría; los dos docentes de educación física se encuentran cursando estudios de maestría. Las oportunidades de crecimiento académico dentro del servicio docente son limitadas por lo cual no resulta

extraño que la mayoría de las docentes cuenten solo con nivel licenciatura y que la búsqueda del desarrollo académico de los docentes obedece a esfuerzos individuales y no a procesos de mejora encabezados desde la SEP.

Conclusiones de la aplicación de entrevistas y cuestionarios

Conclusión de cuestionarios

De los resultados presentados en el capítulo anterior correspondientes a los cuestionarios se desprenden los siguientes puntos: Percepción de las funciones docentes y directivas; nivel de conocimiento de derechos y obligaciones en la docencia; comunicación, acuerdo con toma de decisiones. La información recabada a través de los cuestionarios parece indicar el desinterés de las figuras directivas por explicar ante el colectivo docente sus funciones y responsabilidades dentro de la institución, también mostró que la comunicación es escasa entre las autoridades escolares y docentes; y que las indicaciones que dan las mismas no son claras ni directas; que en la UA1 se escucha con frecuencia a los docentes o se consulta a la docente de educación previo a la toma de algunas decisiones; en la UA2 éstas se dan de forma unilateral.

En ambas UA hay decisiones que se dan sin consultar a los docentes, o sin respetar acuerdos previos del colectivo; todos los docentes de ambas unidades de análisis han tenido conflictos con la dirección escolar; la evaluación a las prácticas docentes por parte de la dirección es poco frecuente y su impacto tanto negativo o positivo es muy limitado; hay igual número de docentes que se sienten motivados e intimidados por su relación con la dirección escolar; en el caso de percepción del ejercicio del poder de los puestos directivos, todos los docentes perciben que hay prácticas respetuosas y justas pero también reconocen el ejercicio abusivo e irracional del puesto.

En ambas UA los docentes valoran de forma positiva la importancia de la dirección en el funcionamiento de la escuela. La percepción del nivel promedio de conocimiento de los derechos y obligaciones en las funciones docentes es casi el mínimo o el mínimo en la mayoría de los docentes.

Es por lo todo anterior que puedo afirmar que las prácticas docentes se dan en un estado de desconocimiento normativo de lo que pueden y deben hacer, así como lo que las figuras directivas escolares como autoridades superiores inmediatas pueden y deben hacer para acompañar y orientar la labor docente; la comunicación es escasa y poco clara; y se da en correlación desigual de fuerzas que oscila entre el ejercicio autoritario y prácticas democráticas.

La sumatoria de los valores y escala de frecuencia obtenidos de la aplicación de los cuestionarios en ambas unidades de análisis las ubica en 2.55 puntos de un total de 5, lo que se interpreta como que frecuentemente las relaciones de poder tienen formas o características autoritarias.

Las respuestas al cuestionario son, desde mi punto vista, un indicador del vacío normativo en el que los docentes realizan sus prácticas docentes, lo que los sujeta a lo que se les dice que tienen que hacer, y aceptando o resistiendo de manera intuitiva a las solicitudes de las autoridades, sin tener una base normativa o jurídica que sustente sus dichos y sus acciones. Implica la normalización de las prácticas que histórica y tradicionalmente siempre han sido así y que son parte de lo aceptado como parte del trabajo docente y que de algún modo funciona para todos.

Cabe aclarar que mi interpretación tiene un sesgo del cual no puedo deslindarme; sin embargo, dejo abierta la posibilidad de otras interpretaciones en las cuales caben las preguntas: ¿Actúan de forma pragmática, irreflexiva o intencionalmente desinteresada tanto

docentes como figuras directivas? ¿Ocultar información de forma activa es una conducta política de la cuál se espera una ventaja en el corto o largo plazo?

Conclusión de entrevistas

De la información recuperada con las entrevistas referente a las funciones docentes y directivas; relaciones entre personal de la comunidad educativa; formas de comunicación; tipos de sanciones; situaciones de conflicto o problemas; sobre la reforma 2013; la evaluación; el sindicato; y el impacto de las relaciones de poder; se desprenden los siguientes puntos:

1. Funciones: Las figuras directivas mencionan cuáles son funciones, pero no pueden explicarlas con facilidad; la IGZ a lo largo de la entrevista refiere que su trabajo, el del director y de los docentes es acatar las normas, acatar lo que le indican sus autoridades *de arriba*; Los docentes responden sobre sus funciones describiendo todas las actividades que realizan.
2. Parece existir una percepción de buena relación entre todas las personas de las comunidades escolares de las UA (docente-docente, docente-autoridades escolares; autoridades escolares-superiores) en todos los casos declaran tener buena relación, pero narran situaciones de tensión o conflictos causados por situaciones de diversa índole como son: asignación de espacios, recursos, horarios, carga de trabajo, formas de comunicación; solicitudes para hacer algo, o negativas para hacerlo.

Sobre los conflictos La percepción es distinta en ambas unidades en la UA1 la DIE responde con claridad que si hay conflictos, que son inherentes al ser humano y privilegia el dialogo para su desahogo, la DEF de las misma UA refiere que el principal conflicto es la falta de liderazgo de la directora para aplicar

sanciones; en contrapunto la IGZ niega la existencia de conflictos en las escuelas de su zona escolar; después acepta que existen, pero es por la percepción de los papás.

DOL narra como principal conflicto acusaciones e intimidación por parte de las figuras directivas, a causa de acciones propias de su labor docente; una especie de rivalidad entre administrativos y directivos contra docentes; REF narra conflictos principalmente a causa de los espacios designados y el acceso a los mismos, el acuerdo y establecimiento de horarios, en cuanto la comunicación y en general a la resistencia a la imposición de la visión de los directivos; ambos refieren haber buscado la mejora de las condiciones a través del dialogo y la intervención de las figuras directivas sin que tuviera un efecto positivo.

Sobre la aplicación de sanciones tanto la directora como la inspectora niegan poder aplicar sanciones; después refieren que es la SEP quien las faculta para aplicar sanciones y las explican medianamente.

3. En ambas UA la comunicación es verbal principalmente para cuestiones internas; por escrito en comunicaciones externas entre las escuelas y la inspección o dirección operativa y docentes; pero también llama la atención el uso de la comunicación por escrito para establecer sanciones, o para ejercer presión por parte de las figuras directivas.
4. De acuerdo con lo declarado por ambas figuras directivas la toma de decisiones se da posterior a la consulta a docentes en individual y colectivo; siempre con base en la normatividad. La IGZ en más de una ocasión menciona que mientras se acate lo de arriba no hay problema.
5. Sobre el entorno de trabajo las respuestas evidenciaron la ausencia de un espacio adecuado para el desarrollo de las sesiones de educación física, el resguardo de los

materiales didáctico-deportivos y un lugar para las tareas administrativas; la falta de materiales o la disposición para conseguirlos; la falta de instalaciones adecuadas, o instalaciones propias en el caso de la UA1.

6. Sobre la evaluación; la IGZ refiere que no es parte de las funciones de la DO evaluar a las inspecciones, que las inspecciones no evalúan a las direcciones; la DIE reflexiona sobre que en el presente no se cuenta con herramientas para la evaluación de los docentes; los docentes desconocen ser parte de procesos de evaluación interna; ninguno de los participantes en la investigación fue llamado a procesos de evaluación externa.
7. Se exploró la relación de los docentes con el sindicato; los docentes refieren haber acudido para realizar trámites y recibir orientación, sin contar con un apoyo real en la resolución de conflictos internos.
8. Ninguno de los docentes refiere cambios de fondo en las dinámicas de trabajo a partir de la implementación de una u otra reforma educativa.
9. Sobre la importancia de la dirección en el funcionamiento escolar la respuesta se divide, en el caso de la UA1 la DIE refiere que es muy importante que en todos los ámbitos de la vida se necesita un líder, en contraste la DEF refiere sin dudar que su escuela si puede funcionar sin dirección; IGZ refiere que la escuela funciona bien a pesar de no tener director, porque los docentes ya saben qué hacer y ella hace la cuestión administrativa.
10. El discurso predominante en la UA1 según DIE y DEF es de siempre dar el plus, en referencia a hacer un esfuerzo extra; en la UA2, DOL, REF e IGZ coinciden en que el discurso predominante es el de acatar las indicaciones que se dan en la parte alta de la estructura jerárquica.

11. Impacto del ejercicio del poder se percibe diferente en cada caso; en la UA1 de acuerdo con DEF se expresa en conflictos en el aula por la falta de aplicación de sanciones, pero también en que los docentes incumplan sus compromisos como llegar a tiempo o entregar sus planeaciones.

Para los docentes de la UA2 el impacto fue negativo en el sentido de generar un ambiente laboral conflictivo; de confrontación entre personal de apoyo, administrativo, directivo, docente y hasta con alumnos y sus familias; DOL tuvo impactos negativos en su salud a causa del estrés laboral.

De lo anterior se puede inferir que un impacto negativo en la UA2 se expresó a través del *alejamiento* del servicio; el director dejó el servicio al iniciar su jubilación; DOL solicitó licencia sin goce de sueldo para atender afectaciones a su salud; la trabajadora social, solicitó licencia sin goce de sueldo; REF solicitó licencia sin goce de sueldo para cursar estudios de maestría.

Apuntes finales

Los propósitos de la investigación y el desarrollo de la misma me permiten en primer lugar, caracterizar las relaciones de poder entre docentes de educación física y figuras directivas como una relación de dominación racional o de burocracia administrativa en términos de Weber (2002); la estructura jerárquica organizacional es vertical, esta investigación llegó a conocer de voz de la inspectora general de zona, de forma somera pero muy ilustrativa como es la relación y comunicación con sus superiores “acatar todo lo que nos vayan indicando, mi jefe acatar lo que el coordinador le dice, el coordinador lo que le viene de administración, así de manera escalonada, se van respetando las instrucciones; nosotros vendríamos siendo los operativos de todas las instrucciones” esta visión del ejercicio apegado completamente a las indicaciones superiores, muestra la circulación de la

información en un solo sentido, una visión de reproducción de las indicaciones superiores, la aplicación objetiva de lo indicado; no obstante quiero señalar que cada vez que en ese tránsito entre la decisión y la operación están las relaciones de poder como espacios de negociación que la normatividad del sistema no alcanza a controlar, ese control es cedido a los funcionarios para la toma de decisiones. En este punto las leyes y normativas quedan relegadas a segundo término, para dar lugar a las disposiciones del poder en la estructura organizacional en la que se inscriben. Es decir, no en la norma sino en cómo se aplica.

En términos coloquiales quizás podría explicarse imaginando a la funcionaria de mayor nivel diciendo al encargado de ejecutar sus indicaciones: *Esto que dice aquí, lo vamos a hacer así; después esa indicación se reproduce: Me dijeron que lo vamos a hacer así... Se hace así...* Es esa estructura y la circulación del discurso de poder que en ella fluye lo que “posibilita la sumisión de sus fuerzas y los hacen dóciles y útiles a ciertos poderes y saberes”, (Jiménez García, 2011, p.68) lo que posibilita el control sobre el docente.

La visión anterior puede explicar cómo el imaginario de la reforma educativa construido con base en las prácticas discursivas en términos de Foucault (discursos de exaltación de las bondades de la reforma y criminalización y estigma de las protestas de resistencia magisterial; la institucionalización de prácticas de evaluación obligatoria y punitiva; el desprestigio social del magisterio) emergidas desde la posición más alta de la jerarquía de poder político permea la subjetividad de autoridades educativas, escolares; imaginario apuntalado desde los medios de comunicación más influyentes y validados por la opinión de los *intelectuales orgánicos* y otros sectores de la sociedad.

Siguiendo las ideas anteriores me surge la pregunta ¿cuántas personas interpretan y subjetivan la información modificando su sentido original y qué tanta influencia tiene de

los factores externos a la estructura? ¿No es acaso una especie de teléfono descompuesto? ¿Cuánta información se omite de forma intencionada o no? ¿Cuánta información se agrega? ¿Son los funcionarios y docentes meros receptores de la voluntad de alguien más? Es por ello por lo que los estudios de política educativa no pueden enfocarse de manera aislada en las decisiones de los gobiernos sino involucrar cada vez más lo que sucede en los procesos de puesta en marcha en todos los niveles.

Considero que declarar o mostrar no tener *poder* aun cuando su poder radica en ser el enlace entre dos peldaños de la estructura jerárquica en donde se interpretan y toman decisiones alrededor de las cuales se configuran mecanismos y dispositivos de poder, puede resultar beneficioso para el que ostenta el mismo; por un lado permite su ejercicio discrecional, justificando las decisiones polémicas con base las indicaciones superiores (que se basan en la normativa), haciendo propias las decisiones favorables; es como un juego de dos caras de una misma moneda en donde no importa cual se muestre, la moneda es la misma.

En términos de liderazgo puedo decir que hay diferencias notables entre la UA1 y UA2, en la primera, la directora ha cedido el liderazgo del puesto a la docente de educación física, quien por su personalidad carismática lo ejerce naturalmente, de algún modo es una delegación de funciones, pero no de poder, pues ante puntos de vista encontrados la directora impone su autoridad. Su estilo de dirección de acuerdo con la propuesta de Ball combina elementos de diferentes estilos predominando el *Interpersonal*, *Administrativo* y *Autoritario*.

En la segunda, la UA2 no hay un liderazgo visible o quizás hay varios liderazgos contrapuestos y en disputa, lo que genera conflictos, la concentración de la autoridad en la inspectora de zona y al mismo tiempo su ausencia en la UA2 generó paradójicamente un

vacío de poder; En las categorías propuestas por Ball tiene un marcado *estilo Autoritario de liderazgo o ejercicio del poder*.

Aun cuando los estilos de liderazgo son diferentes en ambas UA la tendencia del ejercicio de poder de las figuras directivas es hacia prácticas autoritarias; lo anterior me lleva a pensar que los conflictos y las prácticas autoritarias no tienen su génesis en el estilo de ejercicio de poder (liderazgo) sino en los mecanismos que sustentan los puestos.

La relación de poder desigual que domina al docente en sus funciones se basa en el desconocimiento de sus derechos, obligaciones, y funciones, al mismo tiempo en la aceptación —o no— intuitiva de las indicaciones de las figuras directivas en el reconocimiento de la autoridad escolar porque “sabe que se tiene que hacer”, pero también se acatan las indicaciones por intimidación; en términos de Gilberto Giménez (1981) recuperado en la tabla 1 del primer apartado, existe aceptación del poder por sumisión basado en el terror y por asentimiento basado en la legalidad. Lo que se vive en las escuelas va más allá de una relación de dominación legal. Es por ello que hablar de autoridad no es suficiente para describir la cotidianeidad de las escuelas.

Las implicaciones de este tipo de relaciones de poder en las escuelas, tiene impactos negativos en la prestación del servicio educativo, lo que disminuye las capacidades de actuación de las autoridades escolares y de los docentes para atender las necesidades específicas del centro escolar, priorizando la visión construida desde el Estado-gobierno.

La educación física ha sido históricamente relegada en los planes de estudio de educación básica en México, en el caso de la reforma educativa 2013, se puede observar una tendencia a su desaparición, algunos de sus objetivos y medios absorbidos por el llamado Campo formativo Desarrollo Corporal y Salud; al mismo tiempo se puede observar la intencionalidad de promover el deporte con enfoque de alto rendimiento, incluso con el

aprovechamiento de las escuelas como “instalaciones deportivas”. La derogación de la DGEF desarticuló la estructura operativa de Educación Física imposibilitando la mejora de sus procesos y el fortalecimiento de la asignatura, generando procesos de inspección ausentes y aislados de otras áreas.

El principal desafío para la educación física en telesecundarias es lograr ser parte de la estructura organizacional de la misma, ya que de acuerdo con lo encontrado en la revisión documental la estructura oficial menciona: “en Telesecundaria se cuenta con un sólo docente por grupo, que es el encargado de coordinar las propuestas de trabajo para cada asignatura del Plan de Estudios, las cuales están consignadas en los materiales didácticos elaborados específicamente para este servicio educativo” Acuerdo 686 (DOF, 27/02/2013) Esta inexistencia en lo normativo, genera inestabilidad laboral para los docentes de la especialidad³ e impide detectar las necesidades reales de la educación física en la modalidad telesecundaria.

En las UA el principal desafío es lograr la consolidación de los espacios ya conseguidos y la gestión de nuevos y mejores. La integración de las poblaciones escolares en exhibiciones y encuentros deportivos que por sus características propias de la modalidad (alumnos fuera del rango etario) quedan excluidos de los mismos; otro desafío de gran importancia es la adquisición de más y mejores materiales que permitan experiencias motrices ricas y variadas a los estudiantes. Por ejemplo: un grupo de 40 alumnos, en clase que dura 50 minutos, se cuenta con un balón. Suponiendo que se repartiera el tiempo de

³ De forma simultánea revisaba los últimos detalles de éste trabajo y realizaba ante la SEP la solicitud de reanudación de labores docentes posterior al tiempo de licencia sin goce de sueldo solicitada para cursar la maestría; He sido formalmente notificado de que no reanudaré labores como profesor de educación física en telesecundaria, ya que según los encargados del área de recursos humanos, dicha figura no pertenece a telesecundaria (tal como señalé como parte de las conclusiones) por lo cual fui reubicado a la modalidad de secundaria general en perjuicio de los alumnos de la telesecundaria y de mis derechos laborales.

interacción con el balón de forma equitativa, a cada alumno le tocaría 1.25 minutos de acción con el balón por una espera de poco más de 48 minutos. Ahí la importancia de contar con materiales suficientes. Por último, la concientización de las comunidades educativas, pero sobre todo de las figuras directivas de la importancia de la Educación Física.

Propuestas y mecanismos para lograr relaciones de poder horizontales entre docentes y figuras directivas en la organización escolar.

Las propuestas para lograr relaciones de poder horizontales en el sentido de cambiar la circulación del poder de arriba hacia abajo para hacerlo circular en diferentes direcciones las imagino en diferentes niveles que enlisto de la siguiente manera: Antes de enlistarlas quiero expresar que algunas propuestas pueden resultar o caer en lo obvio, pero las problemáticas detectadas son tan comunes que se han normalizado para quedar sin atención.

1.- En las unidades de análisis del presente estudio de caso hay situaciones que se pueden atender y deben atender con carácter de urgente para mejorar las prácticas docentes, de dirección y de inspección, lo que indudablemente mejorará la prestación del servicio educativo, me refiero a situaciones que pueden ser atendidas en el corto plazo y con acciones emprendidas desde la supervisión y dirección escolar.

1.1- Problema: Desconocimiento normativo de las funciones de cada figura en la escuela y desconocimiento de sus derechos y obligaciones en el servicio educativo: Esta problemática se puede atender con la implementación de materiales de difusión en donde se expliquen las funciones, derechos y obligaciones en el servicio educativo: así como las fuentes en donde pueden ser consultados los documentos normativos. Los materiales de difusión pueden ser, sin limitarse a ellos: Trípticos, infografías, carteles, boletín

informativo, gaceta escolar, presentaciones audiovisuales, exposiciones, etc. Las reuniones de Consejo Técnico Escolar pueden ser un espacio de reflexión para dicho tema.

1.2- Problema: Comunicación limitada y poco clara entre docentes y figuras directivas: Establecer canales y mecanismos de comunicación eficientes entre docentes y figuras directivas, que permitan expresar inquietudes, solicitar información, informar situaciones, en general comunicar cualquier eventualidad, así como dar indicaciones. Se pueden establecer espacios fijos de atención para cada docente o grado, en donde si es necesario al inicio o final de la jornada, se pueda establecer comunicación; otro mecanismo puede ser la implementación de un buzón de sugerencias en donde se puedan comunicar situaciones sin tener que confrontarse directamente; establecer horarios para limitar la comunicación fuera del horario escolar. Otra estrategia puede ser nombrar un profesor que sirva de enlace entre la dirección y los docentes a modo de representante.

Las propuestas anteriores pueden coadyuvar a que las decisiones se tomen en un ambiente de más información, conocimiento y respeto entre las partes.

2.- En el mediano plazo y con acciones que pueden implementarse desde los niveles medios de mando:

2.1.-Problema: Falta de sensibilidad de las figuras directivas para atender problemáticas docentes: Implementar talleres de sensibilización para docentes, directores e inspectores que les permitan comprender las necesidades de la base docente para a partir de ahí tomar decisiones que favorezcan a todos.

3.- Gran parte de las situaciones de conflicto en las UA están relacionadas con la falta de personal, espacios, o materiales; las propuestas anteriores pueden ayudar a solucionar conflictos que ya están presentes en las escuelas, pero no cambian el origen de éstos; sería como tapar agujeros de un lado de la pared mientras por el otro se sigue

taladrando. Por ello los esfuerzos de solución deben ser a profundidad para que los cambios sean significativos y duraderos, no se trata solo de cambiar la forma de pensar y actuar del director, inspector escolar, o docente, se trata de cambiar las condiciones materiales, políticas y sociales que conducen el ejercicio de éstas, o en donde se enmarcan las mismas. Considero que las siguientes propuestas pueden coadyuvar a un cambio de hondo calado en el largo plazo y con acciones implementadas por el más alto nivel de mando:

3.1.- Problema: La falta de personal; la falta de materiales y espacios adecuados en las escuelas: Dotar a las escuelas de las instalaciones dignas, con espacios suficientes; materiales didácticos suficientes y de calidad de acuerdo a la población escolar; que todos los grupos tengan docente titular y docentes de las diferentes especialidades. (Se percibe urgente la tarea de las figuras directivas de reportar las necesidades de cada plantel)

3.2.- Problema: Ausencia de mecanismos para mediar conflictos: Ante situaciones de conflicto entre docentes y figuras directivas, en las que el docentes solicita intervención de las autoridades medias para dar solución, éstas delegan dicha tarea a las mismas figuras directivas para “investigar y solucionar”, son las últimas las encargadas de dar seguimiento y solución al conflicto del que son parte, por lo que el docente siempre está en desventaja: una posible solución puede ser la implementación de una política de defensoría docente, que quede fuera de la estructura jerárquica organizacional de SEN, con encargados imparciales, con capacidades para investigar y emitir recomendaciones no vinculantes, pero con gran fuerza moral, en el menor tiempo posible, ésta descripción la realizo pensando en la figura de ombudsman u ombudsperson, que es un órgano encargado de recibir e investigar quejas contra las autoridades para emitir recomendaciones que reparen el daño y lo prevengan.

El Ombudsman, como organismo defensor y promotor de la vigencia de los Derechos Humanos, no debe limitar su actuación a conocer e investigar las violaciones a esos derechos y a orientar a las víctimas de las mismas, sino que, por esencia, el Ombudsman debe buscar la prevención de las violaciones, y la identificación y modificación de las prácticas administrativas y de gobierno que constituyan un peligro para la vigencia de los Derechos Humanos. (CNDH, s.f., p.1)

La bondad del ombudsperson radica no solo en la solución de conflictos o abusos, sino en la modificación de las prácticas que los permiten.

3.3.- Problema: Falta de formación para puestos directivos: Los inspectores y directores escolares tradicionalmente asumían las funciones del cargo a partir de la afinidad con autoridades medias que podían dar los nombramientos; desde hace poco más de una década se comenzaron a aplicar exámenes de oposición para acceder a dichos puestos, aunque el examen indique que una persona tiene las capacidades y habilidades para ocupar una dirección o inspección, en la realidad las exigencias de dichos puestos requieren de habilidades y conocimientos específicos.

Por ello resultaría interesante pensar en escuela para directores e inspectores; así como se han implementado especialidades a la docencia, quizás deba implementarse escuela para autoridades escolares en donde desde su formación se acceda a los procesos propios de los puestos directivos.

3.4-Problema: el puesto de director e inspector son actos de autoridad basados en la desconfianza hacia los docentes, su función principal ha sido y es la vigilancia de las prácticas escolares, si bien es cierto que con los años se ha intentado modificar la esencia de dichos puestos al cambiar sus funciones, para pasar de la vigilancia al acompañamiento, considero que la rigidez de la estructura jerárquica de la organización escolar; el apego de

los funcionarios a los puestos de mando; así como las prácticas históricamente instauradas y aceptadas no han permitido un avance significativo en ese ámbito y desde mi punto de vista no será posible si no se modifica la estructura de organización vertical existente. No se pueden aplicar estrategias de trabajo horizontal a una estructura vertical.

Como ejemplo de ello quiero mencionar el hecho de que desde 2019 se implementó una nueva reforma educativa que supone por lo menos en lo declarativo una ruptura con las viejas formas de organizar la educación, dando mayor autonomía a los centros escolares para la concreción del curriculum para la atención de las necesidades situadas de la comunidad escolar; sin embargo los cambios se presentan en la misma estructura rígida en donde las formas de ser y hacer la docencia siguen supeditadas al criterio de las autoridades escolares que en sus palabras solo acatan las indicaciones de autoridades que circulan solo en dirección de arriba hacia abajo y no al revés como se supone que debe funcionar.

Las nuevas posibilidades de organización podemos imaginarlas a partir de conocer lo que pasa en la modalidad telesecundaria en otras comunidades; en proyectos educativos alternativos escolares y no escolares; en otras latitudes; en la naturaleza; en otros ámbitos.

Hay escuelas que de facto funcionan sin director, aunque sus funciones son realizadas por alguien más; un ejemplo es la UA2 que sin titular en la dirección ha funcionado ininterrumpidamente casi dos ciclos escolares; o telesecundarias en donde la plantilla se compone de pocos docentes, sin personal administrativo, directivo o de apoyo; en donde las tareas de dirección e inspección son asumidas de manera alternada cada ciclo escolar por uno de los docentes, con estos ejemplos quiero reforzar la idea de que la inspección y dirección escolar tradicional encabezada por un director e inspector no son en absoluto la única forma funcional de organización.

Oportunidades para investigar

Considero que nadie puede negar la importancia de la investigación educativa como elemento imprescindible para conocer y comprender las problemáticas del Sistema Educativo Nacional que permitan imaginar, diseñar, proponer e implementar acciones que contribuyan con altas posibilidades de mejora al desarrollo educativo.

Estudiar los fenómenos educativos con el enfoque de política educativa o dicho de otro modo politizarlos, centra la mirada en la toma de decisiones y acciones propuestas desde el Estado-gobierno, también en las que suceden en cada nivel de la estructura de la organización educativa y los centros escolares; además de considerar la coyuntura política y la influencia de otros grupos de la sociedad. La construcción de problemáticas educativas *desde abajo*, es decir desde la docencia, es escasa por diversos factores que no son tema de este trabajo pero que en su construcción arrojó elementos que permiten inferir algunos supuestos que enuncio a continuación.

1. La falta de formación en investigación en las escuelas formadoras de docentes: por lo menos en los planes de estudios vigentes hasta 2019; la ausencia de asignaturas que promuevan habilidades investigativas en los futuros docentes deja la investigación en manos profesionales de la educación sin experiencia en educación básica por lo cual las investigaciones naturalmente son sesgadas y por lo tanto insuficientes para propiciar mejoras significativas.

2. La falta de apertura de las instituciones educativas: el presente trabajo de investigación surge a partir de la experiencia personal como docente de educación física en una de las escuelas participantes, además de contar con el contacto y buena relación con la docente de educación física de la segunda escuela; esta situación facilitó el contacto con las autoridades que ante la petición de acceso

a la investigación accedieron incluso con amabilidad. No obstante, y a pesar de haber formalizado y oficializado el acceso, la apertura declarada se convirtió en desconfianza velada.

Alargar los procesos, restringir o limitar actividades, dar información a cuentagotas, entre otras estrategias para dificultar el escrutinio del ejercicio público.

3. Falta de acceso a recursos para asumir tareas de investigación: La investigación es una tarea que requiere de tiempo y recursos económicos, la precarización de la labor docente obliga a los mismos a cubrir dobles plazas o buscar actividades productivas fuera de la docencia; el acceso a programas de becas como el que patrocinó este trabajo (SNPC, CONAHCYT) es limitado e insuficiente por lo cual la prioridad de los docentes se encuentra lejos de aportar a la educación a través de investigaciones. La ausencia de plazas de docentes investigadores en educación básica separa ambas tareas desarticulando la producción teórica de las prácticas docentes.

Sobre el campo de la política educativa

Abordar la política educativa implica su definición o un intento de ésta; pasa por una cuestión allende lo semántico, se trata de distinguir entre *polity*, *politic* y *policy* cuya traducción directa no es posible en castellano lo que genera confusión en la construcción del campo, para evitar esa confusión idiomática Nohlen (2003) recuperado por Tello y Mainardes (2015, p. 12) propone entenderlo como forma, proceso y contenido. Tello y Mainardes (2015) describen la política Educativa como un campo teórico en términos de Bourdieu. “Un campo teórico que estudia las políticas educativas. (p. 13) “El objeto de estudio de la política educativa es la toma de decisiones (o no toma de la mismas) en el ámbito y dimensión educativa de los diversos actores que la constituyen”. (p. 16).

El campo de estudio de la política educativa puede ser tan amplio como el investigador se lo proponga siempre que adopte un enfoque congruente; durante la construcción de los apartados de este trabajo tuve oportunidad de revisar diferentes perspectivas sobre el abordaje de investigaciones en política educativa, encuentro problemático el contexto en el que surge así como la geografía y las diferencias idiomáticas generadas desde el origen del campo lo cual devino en la limitación del campo a aspectos jurídicos, del estado o la administración de los sistemas; también en la adopción de metodologías o ausencia de ellas que limitaron la profundidad de análisis y por lo tanto la comprensión del fenómeno.

A través del análisis desarrollado a lo largo de este trabajo logré entender con mayor claridad cómo se construyen y concretan las políticas en el ámbito educativo, y la posibilidad de abordar las realidades educativas de los centros escolares con un enfoque de política educativa alternativo no hegemónico centrado únicamente en el Estado, sino que consideré otros espacios del espectro de lo educativo desde donde se construyen y reconstruyen las políticas promulgadas.

En este sentido resultó pertinente el abordaje de las relaciones de poder entre docentes y figuras directivas en dos telesecundarias de la Ciudad de México al reconocer que lo que ocurre en las unidades de análisis no sucede de manera aislada, sino que pertenece a una compleja realidad social en constante construcción, que pertenecen a un contexto social, histórico y político en el que se han instituido y normalizado prácticas, discursos y tendencias del presente.

Así las relaciones de poder se entienden como resultado de complejos entramados sociopolíticos en los que intervienen diversas fuerzas de la sociedad que influyen en la forma en que se subjetiva y por lo tanto se lleva a cabo o no la propuesta de Estado.

Abordar el estudio de caso con el enfoque de la política educativa permite trascender las propuestas de “soluciones” del ámbito personal social como mero resultado de afinidades entre individuos o de estilos personales para situarlas en el espectro del poder político.

Referencias bibliográficas

- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, (47), 73-88.
<https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa fundamentos y metodología. Ciudad de México: Paidós Educador
- Bobbio, N. (1989). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. Fondo de Cultura Económica.
- Bogdan, & Taylor. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Paidós Studio.
- Calero Morales, Santiago & Catalá, Silvio Antonio. (2014). Teoría y Metodología de la Educación Física.
<https://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/9227/3/Teoria%20y%20metodologia%20de%20la%20educacion%20fisica.pdf>
- Cardozo B., Myriam (2013) Políticas públicas: Los debates de su análisis y evaluación., Revista Andamios, Volumen 10, número 21, enero abril, pp 39-59
- Coll, Cesar 1994 Psicología y Currículum. Una aproximación psicopedagógica a la elaboración del currículum escolar., Paidós, Barcelona, 1994)
https://www.academia.edu/14089864/Psicolog%C3%ADa_y_curr%C3%ADculum

Comisión Nacional de los Derechos Humanos, s.f., *Recomendación General No. 5*

https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Recomendaciones/Generales/RecGr_al_005.pdf

Córdova, A. (1988). *Sociedad y estado en el mundo moderno*. Grijalbo.

Data México (2024). Secretaría de economía. México <https://www.gob.mx/se/>

Delgado Reynoso, J. M. (2023). política Educativa: obstáculos epistemológicos para la enseñanza. En *La enseñanza de la política educativa: miradas convergentes de profesores y estudiantes* (2023). UPN

Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. (s.f.). *Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa*. Principales cifras.
<https://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>

Espinoza Bautista, V. J. (2012, 3). Una reflexión en torno a la Alianza por la Calidad de la Educación. *Revista mexicana de orientación educativa*, IX (22), 19-31.
<https://remo.ws/remo-22/>

Flores-Crespo, P. (2008). Análisis de política educativa. Un nuevo impulso. *Revista mexicana de investigación educativa*, 16(50), 687-698.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14019000002>

Foucault, M. (1979). *Microfísica del Poder*. La Piqueta.

Foucault, M. (1973). *La verdad y las formas jurídicas*.

Foucault, M. (1986). *Historia de la sexualidad, la voluntad de saber*. México siglo XXI.

Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Argentina Siglo XXI.

Giménez, G. (1981). *Poder, estado y discurso*. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Jimeno Sacristán, J. (2007). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica* (Novena ed.). Morata S. L.
- Graffe, G., & Ramírez, T. (2013). Recursos teórico-metodológicos para el desarrollo de una línea de investigación sobre políticas públicas educativas. *Encuentros*, 11(2), 113-131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476655656008>
- Gurdián-Fernández, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. CECC.
- Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista. (2014). Estudio de caso. In *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, & Mendoza. (2008). *El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto*. Mc Graw Hill education.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*. Pearson Educación Latinoamérica
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2006, junio). Las telesecundarias mexicanas. *INEE textos de divulgación*. <https://www.inee.edu.mx/publicaciones/las-telesecundarias-mexicanas/>
- Jiménez García, M. A. (2011). Disciplina y cuidado de sí mismo: Una aproximación a los confines de la subjetividad y la educación. In *Pensar con Foucault*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Latapí Sarre, P. (2008). ¿Pueden los investigadores influir en la política educativa? *REDIE Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10(1). <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/187>

- Dirección General @prende.mx (2020). La Telesecundaria celebra su 52 aniversario | | Gobierno | gob.mx. (2020). Gobierno de México. Recuperado en marzo, 2023, de <https://www.gob.mx/aprendemx/articulos/la-telesecundaria-celebra-su-52-aniversario?idiom=es>
- Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Revista perfiles libertadores*, 4(80), 73-80.
https://www.academia.edu/download/34712308/9_La_observacion_y_el_diario_de_Campo_en_la_Definicion_de_un_Tema_de_Investigacion.pdf
- Mertens, Donna M. (2015) *Research and evaluation in education and psychology : integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* / Donna M. Mertens, Gallaudet University. — Fourth edition (p.369)
<https://library.yayabu.or.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=2534&bid=4489>
- Meyer, Lorenzo. (2013). Nuestra tragedia persistente: La democracia autoritaria en México. DEBATE. México.
- Moreno, Prudenciano (1995). “Neoliberalismo económico y reforma educativa” en *Perfiles Educativos*, No. 67 pp. 3-8. <https://www.iisue.unam.mx/perfiles/articulo/1995-67-neoliberalismo-economico-y-reforma-educativa.pdf>
- Muñoz, H. (2019). La burocracia universitaria. *Revista de la educación superior*, 48(189). resu.anuies.mx
- Noguera Fernández, A. (2011). La teoría del Estado y del poder en Antonio Gramsci: claves para descifrar la dicotomía dominación-liberación. *Nómaditas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 29(1), 245-264.
https://doi.org/10.5209/rev_NOMA.2011.v29.n1.26799

- Orozco Fuentes, B. (2011). Foucault en la educación: Otra reflexión pedagógica. In *Pensar con Foucault. Nuevos horizontes e imaginarios en educación* (pp. 31-56).
Universidad Nacional Autónoma de México.
- Orozco Garibay, P. Alberto. (2004) El Estado mexicano. Su estructura Constitucional. En
Revista Mexicana de Derecho. Num 6. 2004
<http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/mexder/cont/6/cnt/cnt1.pdf>
- Osnaya, F. (2004.). *Reflexiones en torno a la naturaleza de la política educativa*, en Las
políticas educativas en México. UPN
- Pedró F. y Puig I. (1998) Las reformas educativas. Una perspectiva política comparada
Madrid, Paidós pp. 1-29
- Popkewitz, T. S. (1994). Política, conocimiento y poder: Algunas cuestiones para el estudio
de las reformas educativas. *Revista de Educación*, (305), 103-137.
- Raz, J. et al., (2002). Estado de derecho: concepto, fundamentos y democratización en
América Latina. Argentina: Siglo XXI.
- Rizvi, F. y Lingard, B. (2013). Políticas Educativas en un Mundo Globalizado. Madrid:
Morata. P.50
- Roa, Paola y Vargas, Carolina. (2010). El Cuaderno de Campo como Estrategia de
enseñanza en el Departamento De Biología de la UPN. Universidad Pedagógica
Nacional. (pág. 80-91) DOI: 10.17227/20271034.VOL.2NUM.3BIO-
GRAFIA61.73

- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Manual de funciones. Figuras directivas y asesores técnicos pedagógico de educación básica*. Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (2013) *La Regulación del Trabajo en la Educación*, SEP
https://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_La_Regulacion
- Secretaría de Educación Pública. (2015). *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal*. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2016). *El modelo educativo 2016*.
- Secretaría de Educación Pública (2017) Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica”
- Smith, Marcia, (2013) Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. UNAM, México en Diccionario Iberoamericano de Filosofía de la Educación (DIFE). México: FCE
<https://www.fondodeculturaeconomica.com/dife/definicion.aspx?l=G&id=68>
- Stake, Robert. (1999). Investigación con Estudio de casos. Ediciones Morata. Madrid.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada (1. ed.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tello, C., & Mainardes, J. (2015). Pluralismos e investigación en política una perspectiva epistemológica. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(62), 763-788.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14039201005>

- Valverde Obando, Luis A. (1991) El diario de campo. En Revista de Trabajo Social.
<https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v18n391993/art1.pdf>
- Vega, G. (2017). El concepto de dispositivo en M. Foucault. Su relación con la “microfísica” y el tratamiento de la multiplicidad. *Revista digital de Filosofía*.
- Villalaz Pacheco, A., Moreno Bayardo, M. G., & Ramírez Díaz, J. A. (2020). Concreción de políticas educativas. Las Reformas Educativas 2013 y 2019 en México. *Horizontes pedagógicos*, 22(2), 13-24.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8144460>
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad* (Segunda Reimpresión ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Zabalza, M. A. (2000). *Diseño y desarrollo curricular* (Octava ed.). Narcea S. A. de ediciones Madrid.
- Zorrilla Fierro, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(2), 113-132.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15504206>
- [CPEUM] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), Artículo tercero. (reforma 26/02/2013)
https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion_dof_26_02_13.pdf
- [DOF] Diario Oficial de la Federación (2013), Decreto 11-septiembre-2013 por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. 2013

[DOF] Diario Oficial de la Federación (2013), Decreto por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

[DOF] Diario Oficial de la Federación (2013), Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente.

[DOF] Diario Oficial de la Federación (2013), Acuerdo número 683 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Fortalecimiento del Servicio de la Educación Telesecundaria.

[PND] Plan Nacional de Desarrollo, (2013) Plan nacional de desarrollo 2013-2018
<https://conamer.gob.mx/documentos/marcojuridico/rev2016/PND%202013-2018.pdf>

[SIL] (2024) Sistema de Información Legislativa. <http://sil.gobernacion.gob.mx/portal>

Anexos

Anexo 1 Relato de diario de campo

Anexo 1

Relato de diario de campo

Unidad de Análisis	1. Relato preparación
UA1	De forma simultánea durante la elaboración del primer anteproyecto de este trabajo, invité a participar en la investigación a DEF la profesora de Educación Física de la UA1 quién sin dudar accedió; conforme al avance del trabajo, solicité su apoyo para concertar una cita con la directora, la DEF le comentó a grandes rasgos sobre mi proyecto de investigación, la directora accedió a recibirme para conocer la propuesta.
UA2	La elaboración del primer anteproyecto de investigación del presente trabajo lo esboqué mientras me encontraba en servicio como docente de educación física en la UA2; lo presente al director y compañeros docentes (porque buscaba acceder al <i>reconocimiento beca comisión</i> prestación otorgada a docentes, una especie de licencia con goce de sueldo para realizar estudios de posgrado que para ser otorgada entre otros requisitos, establece presentar el proyecto de investigación ante la comunidad escolar y contar con su firma de acuerdo y visto bueno) es decir, que estaban al tanto de las actividades que pretendía realizar y su propósito, la totalidad de docentes, el director y la inspectora mostraron disposición y apertura a participar como informantes.
Comentario	

Unidad de Análisis	2. Formalización Relato
UA1	Acordé una cita con la directora para formalizar la propuesta; llegué a la escuela, en la reja me recibió personal de apoyo, después de identificarme y explicar el motivo de mi visita me autorizó el acceso, me anoté en la libreta de registros de la entrada, ya me esperaba la DEF, me presentó con la directora, reunido con

	ambas en la dirección les comente los detalles del proyecto de investigación; la directora aceptó de manera afable, me dio los datos necesarios para formalizar la gestión y su contacto para mantener comunicación directa.
UA2	Concerté una cita con la inspectora a través de uno de los secretarios, cuando llegué, me recibió en la reja un compañero del personal de apoyo, desde afuera le expliqué el motivo de la visita, entré a la dirección, a preguntar si podía darme acceso; regreso apenas unos minutos después, registré mi ingreso en la libreta de registros; en el recibidor de la dirección me esperaba la Inspectora, ahí me atendió, le presente el proyecto de investigación, sus objetivos y alcances; me cuestionó sobre la <i>revisión documental</i>, después de explicarle, me dijo —Los registros del maestro Pedro están en la telesecundaria X, invalidando la utilidad de revisar documentos internos de la UA2. Con recelo que la inspectora se esforzó en no hacer evidente, acepto de manera verbal, me dio los datos necesarios para oficializar la vinculación y la promesa de mantener el contacto a través del secretario JC. Antes de salir de la escuela, la inspectora me alcanzó en el patio para comentar — ¿Y si agilizamos las cosas profe? Yo le doy la entrevista con cámaras y todo, pero en verdad yo no tengo nada que ver con usted, con todo respeto usted tiene su línea de mando directo con el inspector Pedro; no le veo mucho caso a que usted revise libros de visita de la UA2 ni de la inspección porque no tiene que ver con educación física. Le comenté la importancia de contar con el oficio de vinculación, agradecí las intenciones de agilizar el trabajo y me despedí.
Comentario	

3 Oficialización

UA1	Llegué 9:40, 20 minutos antes de la hora acordada, me dieron acceso a la escuela, una secretaria me dijo que la directora estaba ocupada, que me atendería a las 10, que mientras podía pasar a conocer la escuela. Me recibió poco antes de las 10, entregué el oficio, acordamos mantener el canal de comunicación abierta para recibir la respuesta. Me confirmó su aceptación de manera verbal, corroboraría con su superior y elaboraría la respuesta. 15 días después me dijo que podía ir a recoger por la respuesta.
UA2	Asistí a entregar el oficio de vinculación a la hora acordada (el oficio de solicitud se envió por el área de movilidad y vinculación de la UPN al correo electrónico de

contacto que la inspectora me proporcionó), un compañero personal de apoyo me informó que no sé encontraba la inspectora, entró a la dirección para comunicarse con ella, aproximadamente 10 minutos después volvió a salir, con la camaradería de siempre intentó matizar la instrucción de la inspectora —No es seguro que llegue porque está atendiendo una situación urgente; date una vuelta en una hora a ver si regresa. Me retiré.

Regresé más tarde y aun no llegaba, mientras el compañero me daba acceso y me registraba, llegó la inspectora, me pasó a la dirección escolar, le entregué el oficio de vinculación, lo leyó y me cuestionó sobre las actividades que realizaría, me solicitó un documento con las actividades a detalle. Me dijo que ella no podía autorizarlo sino su superior en D.O. Al día siguiente entregué lo solicitado. 15 días después, recibí en mi correo personal la respuesta de la inspección escolar de que la solicitud había sido aceptada por el DO. (a través del secretario le solicité a la inspectora la respuesta por escrito)

Comentario

4 Respuesta oficial

UA1

Acudí a la escuela a recoger el oficio de respuesta de aceptación, la directora me recibió en la hora acordada, mientras pasábamos a la dirección delegó a una secretaria la elaboración del oficio de respuesta; expresó su curiosidad sobre el título de mi trabajo, y antes de que pudiera responder algo comentó: —*El poder es muy interesante, porque el poder te permite negociar, como una orquesta, poder no es quien manda solo por poder, hay que prestar oídos, sí la orquesta trabaja junta todo suena bien, todos felices, la escuela también es así.* Me explicó que tras consultar a su superior no se autorizó la revisión de documentos internos porque —*tienen datos personales.* Acordamos fechas para la aplicación de instrumentos. Me entregó el oficio de respuesta.

UA2

Acudí a la escuela a recoger la respuesta por escrito a la solicitud de vinculación, me recibió la inspectora en la oficina de la dirección, me dijo que ya estaba la respuesta en mi correo, le dije que era necesario contar con la autorización por escrito en hoja membretada, firmada y sellada. — *¿A quién le dirigió el oficio? A mí, entonces si le tengo que responder yo, explíqueme que debe decir y en la semana viene a recogerlo.* Preguntó y respondió.

Acordamos fecha para la entrevista. La carta la recibí 3 meses después de mucho insistir.

Comentario

5 dinámica observada

UA1

En las visitas de preparación de trabajo de campo, de aplicación de instrumentos y en dos visitas extras: una *demonstración de lo aprendido que es parte de la actividades escolares de vinculación con la comunidad que se realizan en telesecundaria*, se llevó a cabo en el patio escolar, se colocaron sillas para los asistentes, al frente a modo de escenario, los elementos necesarios para que distintos grupos de alumnos presentaran sus exposiciones sobre lo aprendido en clases: *Aprendo jugando 2°A; La diversión y el aprendizaje van de la mano, 3° A y 3° B; Del tingo al tango, enseñando lo mexicano; Primeros grados; Peligro generación Z cocinando, 2°B; La feria de la motricidad, historias en movimiento, Educación Física; Tecnópolis, todos los alumnos*. Entre los invitados se encontraban las familias de los estudiantes, autoridades escolares (Representantes de la inspección escolar y el director de otra escuela) a quienes sentaron en la primera fila de sillas, también les *prepararon una sorpresa* un obsequio hecho por los alumnos y un pequeño presente.

La otra visita fue para dar una clase de malabares conjunta con DEF a un grupo de alumnos que participarían en una tabla rítmica con elementos manuales. En las diferentes visitas tuve la oportunidad de observar formas de relacionarse y comunicarse de la comunidad escolar; destaco algunas a continuación: La relación de los alumnos con la directora es de respeto, pero al mismo tiempo no atienden sus indicaciones, aunque no la confrontan, cuando la docente de educación física da la misma indicación la reacción de los alumnos es atender. El ambiente se percibe relajado aun con la presencia de la directora; excepto en la dirección en donde se percibe una actividad constante a causa de la carga de trabajo, en donde observé a la profesora de educación física hacer llamadas y organizar papeles, además coordinar con las secretarías y personal de apoyo el trabajo para comunicarse por teléfono y recibir papás en la escuela; y con otros docentes para planear diversas actividades.

UA2

En las visitas de preparación y de aplicación de instrumentos, pude observar y percibir un ambiente de tensión cuando se encuentra la inspectora en la escuela, cuando no se encuentra las normas se relajan en algunas áreas, no en la dirección. A diferencia de la UA1 el acceso es controlado de forma estricta y mi permanencia en el plantel es vigilada constantemente; en una visita en la que tuve que esperar a que llegara la inspectora, la indicación que dio al personal de

apoyo para que me la transmitiera fue —*dice que puedes pasar a esperar en la banca de la dirección pero que no puedes hablar con ningún maestro ni salir de la dirección*. En más de una ocasión que no se encontraba la inspectora en la escuela recibí la atención de la secretaria en la calle con la reja cerrada.

Comentario

Anexo 2 Relato DEA UA1

Relato de aplicación de entrevista DEF UA1

En la entrevista siempre que la docente hace referencia a la forma en que la directora se dirige a ella usa su nombre en diminutivo, para efectos de mantener el anonimato se reemplazó su nombre por DEF.

Tomé curso de primeros auxilios hace algún tiempo y tomé un diplomado en estimulación temprana, no lo certifiqué por el costo que implicaba pagarla el documento, pero sí lo concluí. Hoy hoy justamente cumpla 10 años que llegué a esta escuela. Entonces desde que llegué aquí no me he movido a otra escuela, siempre he estado en la misma. tengo 19 horas

Ingresé al servicio docente por examen, hice el examen de alianza, era cuando estaba Peña Nieto, Hice el examen de alianza, quedé. Creo que quedé dentro de las primeras 100, Entonces me hablaron por teléfono para avisarme que ya podía ir a seleccionar mi escuela y esta escuela la escogí por cercanía y yo vivo cerca del metro Muzquiz y pues esta está cerca del metro villa de Aragón o el metro Neza, que es de la misma línea. Que es la línea B.

no hay un transporte directo, tengo que tenía que tomar combi, metro y Metrobús y a pesar de que estaba cerca, sí me hacía 50 minutos, ahorita viajo en coche y me hago 15.

En mis funciones docentes me percibo como, No quiero sonar egocéntrica, pero siento que son buenas, me considero que... no hay un día que no dé el plus, incluso trabajo muchas más horas de las 19 que tengo. Hay días que me quedo hasta las 2:00 porque preparo que el equipo de voli, preparo tablas gimnásticas, la escolta, como soy técnica en laboratorista químico, aquí en la escuela a veces les doy taller de ludociencia, aunque ya no me toca. y está fuera de mi horario, les doy prácticas de ciencia a todos los alumnos.

Participo en todas las juntas de consejo y de comisiones tengo un buen, la escolta, tengo las excursiones y tengo concursos, esas son mis comisiones de este ciclo escolar, cada ciclo escolar, la directora aparentemente mueve las comisiones, pero en realidad, por ejemplo, el ciclo escolar pasado tenía la comisión de concursos, una maestra que no hizo ningún concurso. Yo hice muchos y la directora decidió este año dejármelo a mí.

Esas son mis comisiones de este ciclo escolar.

Además de mis clases realizo otras tareas, por ejemplo: Hago llamadas telefónicas cuando los alumnos no vienen, este hablo para preguntar por qué no fueron, apoyo a mis compañeros en absolutamente todo. Ahorita están montando un bailable de *thriller* para el primero de noviembre y si mi compañera me pide apoyo, le entro, o sea voy y doy la... Cuando algún alumno presenta alguna crisis o tiene algún problema de que está llorando o está triste o algo, mis compañeros me los mandan a la ludoteca y tengo mándalas que les pongo, les pongo música. Este pues trato de apoyarlos, como que, en todo, todo lo que lo que se pueda así en absolutamente todo, no solamente doy la clase de educación física, preparo por ejemplo el vals para los de tercero, lo pongo yo. Este este ciclo escolar me pues me casi me adjudique Aventarme la Clausura. Y entonces le dimos temática a la clausura, preparé el programa porque yo fui maestra de ceremonias junto con otra compañera. Hice el programa. Preparamos como cuatro bailables para presentar para la clausura,

PREPARÉ el vals, preparé el baile moderno de los alumnos de tercero este... Pues todo, o sea todo, si la directora me dice DEF Apóyame con un grupo porque la maestra va a venir a la dirección a atender un asunto a la dirección, Entro

Todo lo hago por iniciativa, de pronto, yo noto las deficiencias como personal, de personal que tenemos aquí en la escuela somos muy poquitos y de pronto, por ejemplo, ayer no estaba la directora porque fue a una situación a otra telesecundaria, no estaba la secretaria, La otra secretaria tenía COVID, no sé por qué no vino un conserje que pidió día económico y el otro ATP iba a ir a recoger libros. Entonces la directora, me pidió que diera mi clase, pero que yo que más o menos le sé al movimiento de la dirección que me diera la clase lo más pegado a la dirección por si sonaba el teléfono, que me hiciera cargo de eso.

Casi todos los maestros tienen más años de servicio que yo, el maestro Hiram, el de tercero, él tiene 6 años; la maestra Melanie me parece que tiene como 18-19; la maestra Mirna, que es de tercero B creo que tiene como 8; Y la maestra Alvi ya creo que le falta poco para jubilarse.

También hay carga administrativa, por ejemplo, mis compañeras, yo soy bien amable con ellas, pero yo creo que a veces ellas no conmigo y entonces ellas dijeron, yo les pasaba mis calificaciones a ellas y ellas las descargaban en su cuadro que entregan en la dirección. (cómo dice la guía operativa). Un día que yo no vine, aprovecharon para hablar con la directora y al otro día que yo llegué, la directora me dijo que yo ya iba a entregar mis calificaciones directamente a la dirección porque mis compañeras decían que ellas no tenían que descargar el cuadro. Dije sí, sin problema, no es algo que no haga, pero sí hablé con mis compañeras así francamente, y les dije que se me había hecho mala onda, que lo hubieran hablado cuando yo no estaba, que me hubieran comentado a mí oye, ahora me podrás enviar el cuadro por WhatsApp o por correo electrónico y yo no les hubiera dicho que no. O sea, lo hubiera enviado sin problema.

Hago eso y la tal vez carga administrativa, por ejemplo, Ahorita que están haciendo el PEMCE o no sé cómo se llama ahora este a todos los maestros les pidió un diagnóstico, yo por iniciativa reviso los certificados médicos siempre que empiece el ciclo escolar y lo descargo en un cuadro lo vacío en un cuadro y a mis compañeros les entrego una copia. De cuánto pesa el alumno, cuánto mide, si tiene alguna situación médica, las recomendaciones, hago citatorio con las mamás de los niños que tienen alguna situación. Y les pido que me planteen y me redacten en caso, por ejemplo, un alumno que es alérgico a piquetes de insectos como estamos en una zona con árboles y así les pido que me redacten como el Protocolo a seguir y a mis compañeros les entrego una copia de cada una de esas entrevistas y de todo el cuadro donde descargo las características médicas de cada alumno.

Planeaciones todos los todos los lunes o viernes. Yo a veces le entrego por unidad didáctica, o sea, no entrego cada semana. Entrego por 3 semanas y ya. Aunque a veces ni me la pide ósea Si nos vamos a lo real, la directora puede pedírsela a todos y a mí, de pronto, no me la pide, o sea.

No sé por qué, yo creo que no duda de mi trabajo. Entonces no me la pide y puede ser que alguna vez venga de improviso y me diga DEF tu planeación y saco mi folder, le digo, aquí está maestra pero no me la había pedido, incluso mi ATP de los 10 años que tengo de servicio aquí únicamente han visto creo que dos clases mías y mi inspectora igual únicamente me han venido a ver dos clases. Una vez le cuestioné el motivo por el cual no me revisaban mis clases a mí, y la respuesta fue: *A mí me consta que trabajas, no eres como los otros maestros que lo sacan a pastorear y cuando yo vengo a revisar clase de algún maestro de grupo hasta adentro, escucho tu clase. ¿Entonces qué te reviso?* entonces Sólo dos veces me han visto.

La relación con los demás docentes es buena, de respeto, no todos somos amigos, o sea, no es la gran amistad, pero siempre ha sido de apoyo, salvo esta ocasión que te digo que hablaron cuando yo no estaba, pero de ahí en fuera es bastante buena y yo siempre trato de apoyarlos en todo y eso ha provocado que también ellos Me apoyen a mí.

Cuando me integré No tenía nada de material, absolutamente nada. Cada maestro en su salón tenía un balón de voli, uno de básquet y uno de fut era lo que tenía cada grupo. Porque cada maestro daba su clase, cada docente frente a grupo, pero justo cuando yo llegué como a los 15 días llegó un presupuesto económico a la escuela y la directora me dio prioridad. Entonces yo hice mi tira de todo lo que quería y absolutamente todo me lo compraron, pelotas, balones, aros, cuerdas, carente de material, no estoy y cuando quedo carente es porque realmente en la clase se acaba.

Antes no ocupaba este salón, yo tenía mi material metido en un Cachito en la dirección y ese era mi espacio. Me dieron un escritorio en la parte de atrás de la dirección junto con la maestra de red escolar, me dieron compartido con la maestra y unos estantes donde yo metí el material, ahorita una maestra se fue de beca comisión y este, yo pedí el salón porque le dije a la directora que yo creía que ya me lo merecía. O sea, que necesitaba un espacio donde yo pudiera a veces dar mis clases cuando hay contingencia o dar danza o dar cosas así, dar lo de Ludociencia que te comenté y me asigno este espacio, pero ahorita ya habló conmigo, que si llega maestro nuevo me lo van a volver. A quitar y todos mis compañeros apoyaron, me apoyaron en que no se me quite y se abra el salón de red escolar para el nuevo maestro y que a mí se me respete. Este espacio.

El salón de red escolar no está en uso solo tiene las computadoras.

los alumnos no entran diario ella no está ahí. Tienen un horario en el que entran.

Cando le pedí el salón fue una plática completamente informal en la que yo me acerqué y le dije, maestra, yo necesito un espacio, creo que ya me lo merezco, he trabajado mucho como para que usted me niegue ese espacio, yo necesito dónde tener mi material, ya no cabe y me dijo que lo iba a platicar, que iba a ver qué se podía hacer, pero yo desobedientemente, empecé a cambiar mis cosas para acá. Y ya después le dije, maestra, yo le voy a dar uso, o sea, voy a hacer círculos de lectura, voy a hacer lo que se pueda para el salón. Tan sólo la cuestión emocional. A los alumnos les gusta mucho estar aquí. O sea, vienen para acá y ya en automático me dijo: *Bueno, ya úsalo y este y cuando puedas nos invitas a la inauguración*

antes no se compraba material cada año, no fue así al principio, yo creo que estuve con el material que me dieron, me sirvió para bien dos años después se empezó a perder, se empezó a romper cosas así y aquí también creo que mi trabajo ha hecho que los papás no se nieguen a ayudarme hay varios papás que dice yo le traigo uno nuevo o yo tengo este en casa le sirve y sin material no hemos, ahorita no hay balones de voli, hablé con la directora, tuvimos una discusión un poquito fuerte, tiene como 15 días y todas esas semanas no fui (menciona su nombre en diminutivo como forma cariñosa con la que normalmente se refiere a ella la directora) fui DEF (sin diminutivo), estaba molesta conmigo, yo le comenté que necesitaba mínimo 20 balones de voli porque se les da uso y porque el grupo de primero es muy numeroso y no puedo dar clase con cuatro balones, son 40 alumnos y cuatro balones no, o sea, hago lo que puedo y entonces me dijo, *cuántos necesitas?* le digo necesito 20 y me dijo *no, DEF pon los pies en la tierra* entonces esa contestación, francamente, no me gustó y entonces yo le dije: *entonces póngalos usted, o no llevo a competir a nadie* porque es en lo que la escuela destaca, en voli, por eso el material se acaba, porque los chavos lo usan por ejemplo en el receso, no te vienen a pedir balón de fut, te vienen a pedirte el balón de voli y obviamente se vuelan, se ponchan, porque los usan diario y ya después hablé con la señora, que es la tesorera del comité de padres de familia, había cierta cantidad de dinero y los papás determinaron que se destinará a comprar los balones de voli. entonces ya me autorizó comprar 20 balones de voli

la directora en una ocasión me “dio a conocer mis funciones”, las que bajan por guía operativa, me habló y me dijo, *a ti te toca llevar a los alumnos a torneos*; me lo dijo porque yo ya no quiero la escolta he pedido que se la dé a otro maestro y en esa hora yo entro a lo mejor de apoyo al maestro con vida saludable pero que me quite la escolta y no quiso, entonces me sacó la guía operativa y me dijo *que ahí viene, qué te toca*. Yo no sé del todo cuales son las funciones de la directora, yo pienso que obviamente lo principal es apoyar el trabajo de los maestros, incluidas las estrategias que a veces utilizamos; el gestionar con los papás, que se le dé la importancia en cuanto a los recursos, a las áreas que deben ser, por ejemplo, ahorita llegó un recurso y se invirtieron casi 150 mil pesos en computadoras y a los alumnos tú pregúntales cuál es la materia que menos les gusta y es red escolar y los alumnos entran dos horas a la semana ¡a red escolar!; yo pienso que ella debe gestionar esa parte, ver en qué lado hay resultados o en qué lado hay que dar, brindar apoyo. Con ella la interacción es buena, pero no somos amigas, ambas tenemos claro que no somos amigas. Siento que ella me aprecia y yo también la aprecio, pero yo no fui educada para quedarme callada, entonces cuando ella dice algo que no me agrada, sí, se lo hago saber y de pronto hay compañeros de trabajo que me han dicho: *yo creo que la directora te quiere, pero te quisiera más si no le discutes delante de todos*. Tal vez es algo que tengo que trabajar en mí. A veces tengo que negociar con ella, el otro día me dijo que no sé qué le reclamo si me deja hacer lo que quiero y probablemente sí, el horario lo pongo yo; yo decido a qué hora le doy a los grupos, qué día no voy a venir a la semana, mis compañeros no tienen derecho a cuestionarme, la directora

les dice: *el horario que les ponga DEF le firma*, entonces mi horario lo pongo yo, a la hora que yo quiero, falto el día que yo quiero. Al principio mis compañeros dudaban del trabajo que iba a hacer. Cuando yo llegué y me pedían que las clases las diera después de las 12:00 porque aparentemente toda la mañana era la mayor carga académica y con el paso del tiempo y del trabajo y de los años, es que he logrado que yo puedo poner mi horario a la hora que yo quiera.

Las formas de comunicación que usa es: me manda a llamar a la dirección, me dice: Ahorita puedes venir a la dirección y ya entro y ya me dice: *Oye, DEF Fíjate que tengo esta situación*, la verdad es que siempre me deja proponer ella me da total libertad para cumplir la indicación, para hacer lo que ella quiere, pero como yo, la decida.

Sobre la evaluación de la directora hacia mi yo creo que sí la hay pero nunca me la han hecho saber, o sea, yo, yo nunca he visto nada, o que me enseñen algo así como: *te evaluamos*, no, creo que sólo la primera vez me dieron una retroalimentación, pero venían felicitaciones, nada más. No sé si hay una evaluación, una maestra me comentó de manera verbal que supuestamente cada año nos hacen una evaluación y se manda a no sé dónde, yo nunca he sabido cómo me evalúa, he llegado a saber lo que ella piensa de mí, porque aunque la relación hay días que es áspera porque hay una brecha generacional grandísima entre mi directora y yo, entonces, de pronto, por ejemplo, hay cuestión de género, algo así, ella hace a veces comentarios como: *la palabra de hombre vale más* así, entonces yo no maestra, *vale lo mismo, chicas, la de ustedes es igual* pero ella a veces cuando este tipo de cosas a veces es un poco áspera la relación, pero yo la he escuchado algunas ocasiones expresarse muy bien de mí, entonces pienso que la evaluación ha sido-es buena, aunque nunca me lo haya hecho saber.

Cuando tenía un año de servicio o meses de servicio, tuve una situación: La directora me estaba pidiendo que aprobara a un alumno que no venía, promediaba 2.9 ¡no había venido! entonces yo le asenté el 5 de calificación y me mandó a llamar a la dirección para poner corrector a mi calificación, poner una calificación aprobatoria y firmarlo como error mío. Ese día discutí con ella, le dije: *no lo voy a pasar, maestra, porque yo tengo el argumento suficiente para que si viene cualquier autoridad del por qué el alumno no acredita*. La discusión era sumamente severa porque era un alumno de tercero y por mí se iba a quedar un año; le dije: *es que no es por mí, es por él, o sea, él es el que no viene, él es el que no hace*. Ese día yo de manera verbal, le dije: *maestra, le pido un favor, me estoy enojando y siento como que estoy saliendo de sí, me voy a salir porque creo que ya no le voy a contestar algo prudente* y entonces me salí de la dirección y se fue siguiéndome atrás de mí y seguía alegando y alegando y alegando, le dije: *Estamos en medio del patio de la escuela, o sea, no me hable, estoy enojada, más tarde paso y platicamos* y al otro día me hizo firmar un oficio porque la dejé hablando. Vino la inspectora y se le comentó la situación, pero yo a la inspectora le dije que yo estaba enojada y que enojada, contestaba a veces cosas que no debía entonces, que por eso es por lo que me había retirado y ella había seguido hablando. Entonces me pidió que no lo volviera a hacer. No fue grosera, fue amable, me pidió que no lo volviera a hacer, que ella no tenía ese concepto de mí y que por favor no se repitiera y se encerró a hablar con la directora otras cosas ya no supe. Es el único oficio que me ha dado, de ahí en fuera no he tenido ningún otro. Con la inspectora, la relación es buena, ella tiene muy buen concepto mío y cuando yo hablo con ella le digo, maestra, es que fíjese que quiero hacer esto o esto siempre me apoya y por otros compañeros de la zona que a modo de broma a veces me dicen ya no hagas cosas que Nelly siempre viene y dice ahorita en la X está haciendo esto o DEF en no sé qué está haciendo esto y el otro día les comenté en una junta que tuvimos de que hice una Este mini Olimpiada, aquí hice mini olimpiadas, aquí cada año las hago para celebrar el día del estudiante. Y me pidió que les compartiera mi planeación de la mini Olimpiada a mis compañeros de zona y a los directores para que ellos lo consideraran, para que lo hicieran en otra, también cada que tienen su día del estudiante, porque al parecer de la zona es la única escuela que se lo celebra así.

La verdad es que somos una escuela que presentamos muchos conflictos en cuanto a conducta con los alumnos y a veces siento que a mis compañeros les falla un poquito el tacto con los papás. O sea, como que de pronto esta interacción con los papás nos falla como escuela y ha generado que haya papás que vayan a la inspección porque está cerca, entonces somos una escuela que la inspectora visita muy seguido.

Viene entra a los salones a los que casi siempre generan más conflicto, a hacer revisión de clase y es cuando a mí no me entran a ver, nada más entra al salón conmigo, no pasa, pero siempre me saluda y ahorita que no hay maestro de grupo. Ella sugirió que metieran la petición para que me incrementaran las 11 horas y yo

fuera de grupo. Ella me dijo que jamás ha dudado como de mi capacidad y que incluso ella cree que yo haría mejor papel que muchos docentes de los que están aquí. Entonces ella le dijo a mi directora, le dio la indicación de que metiera mis papeles para *chicle y pega* yo fuera maestra de grupo y también le dijo a mi directora que, si ella no me iba a apoyar para que me me incrementara horas, que dejara que me fuera a donde si me valoraran.

La inspectora me aprecia y yo también a ella, o sea igual, como con todos. A lo mejor hemos tenido algún roce de maestra: Yo no estoy de acuerdo en esto, pero creo que ella lo toma de un modo más profesional. Al inspector de educación física, a mi inspector lo vi hace 2 años, cada año aquí al ser telesecundaria, al querer entrar a los torneos deportivos es sumamente complicado porque tenemos muchos alumnos repetidores. Entonces a mí me pasaba que cada año yo los quería meter y por edad no entraban. Entonces yo hablé con mi inspectora y le dije, cómo ve si hacemos unos torneos de la zona porque mis alumnos quieren competir, pero a nivel dirección operativa no voy a poder por la edad. Y después de un ciclo escolar, le dio seguimiento a mi petición y ahora cada año se hacen los torneos de zona escolar de telesecundaria, somos bicampeones en todo en ajedrez, en voli, en Básquet, en futbol, en quemados, en todo somos bicampeones.

Zona somos seis escuelas en la zona y entran a competir cinco. Ese día la inspectora me pidió que yo me hiciera cargo de la de la inauguración. Entonces yo le metí mucho empeño, mucho, mandé llamar protección civil y tuvimos paramédicos para atender cualquier situación, tuvimos como alumnos y alumnas que recibían a los a los invitados, hicimos distintivos entre todos los alumnos, se les mandó a poner una mesa de café, pusimos mesa de hidratación, se hizo el juramento deportivo, hubo escolta, hubo desfile de todos los competidores y así y ya quedó, ella quedó maravillada con eso y ese día conocí a mi inspector de ahí hace 2 años yo me acerqué y le dije: *Maestro, el día que guste venir, yo estoy en toda la apertura para que me haga correcciones de mi clase, que me diga Tu planeación está mal*, o sea todo y me dijo: *Ah, sí me hasta muchas gracias*, no lo volví a ver hasta la inauguración de este este ciclo anterior y le cuestioné por qué no venía y me dijo: *no hay quejas tuyas, a qué voy?* Entonces lo he visto 2 veces y yo creo que lo voy a ver el viernes porque metí a mis alumnos a competir en voli varonil en la categoría 2009 este año y ya me habló hace rato que tengo su número, pero no. Nada.

Entre la reforma educativa que estaba cuando entre y la nueva reforma, la verdad no percibo ninguna diferencia

Ni en la planeación, por ejemplo: si yo entrego la misma planeación no me dirían absolutamente nada, pero yo soy la que busca vincular los contenidos con mis compañeros, pero si yo entregara la misma, esa me respeta. Yo soy la que busca vincular con ellos mi asignatura.

Sí, sí hay conflictos en mi escuela, yo creo que el mayor conflicto que tenemos es la cuestión de liderazgo. Hubo una ocasión que mi inspectora a mí a mí me comentó... Había una maestra de UDEI, , todo, todo vinculábamos hicimos muchísimas así, exageración de actividades, todo ella me apoyaba en todo, yo la apoyaba en todo, teníamos un taller de psicomotricidad con los niños de UDEI, trabajamos siempre juntas y una ocasión inspectora nos comentó: que a nuestra escuela, nuestra escuela, las que nos habíamos echado el barco de la escuela al hombro, éramos Pao y yo y que ella hasta incluso llegó a pensar que lo que le hacía falta la 46 era un cambio de director. Yo siento que a veces es como el liderazgo y el seguimiento que se les da a los problemas de conducta que hay en los salones.

Creo que el problema del liderazgo es que más bien no hay, no hay como un liderazgo, De pronto los alumnos no se meten al salón y es *DEF los metes*. DEF, por ejemplo, para lo del Día de Muertos, yo no tengo la Comisión de Acción Social y toca la maestra de tercero B. Y me pidió por favor que fuera a presionar a la maestra de tercero B para que trabajara yo con ella entonces ya yo voy y lo platico con la maestra de acción social y pues casi siempre me toca trabajar de la mano con ella. por ejemplo, es de *oye DEF nos pidieron en el DIF que se preparen los personajes del 20 de noviembre porque vamos a participar con ellos, pero si yo les digo los maestros van a empezar en la negativa, no seas malita, coméntales tú*. entonces paso y les digo, *oigan compañeros, así así* mis compañeros nunca me dicen que no. Casi siempre en todo es así, en todo, un alumno se lesiona, aunque no sea en educación física y las únicas que sabemos activar *va seguro soy yo y una de las secretarias*.

Entonces siento que el liderazgo es el que falla, porque siento que esas cosas le corresponden completamente a ella, no a mí. Y el hecho de que los alumnos No se metan si ella los mete y se meten, si los meto, yo, creo que ahí hay que ser tajante en las indicaciones.

Y esa falta de liderazgo genera conflictos, y demasiados. Contexto, fíjate, tenemos todos los días, hacemos operación, mochila, somos, estamos en una zona altamente conflictiva, hemos tenido alumnos que meten sustancias que meten cosas, entonces yo más de una vez le he pedido que se haga lo que marca el marco de convivencia. A veces siento que es muy suave con los alumnos. Yo no digo que yo sea el monstruo de la escuela, porque mis compañeros, me han dicho *DEF es que tú les hablas fuerte pero no te odian*. entonces te digo lo de la operación mochila, los alumnos entran, empiezan a llegar desde 7:30 porque entrenan voli a las 7:30 conmigo, aunque la entrada es a las 8 si pudieran serían media escuela, pero ahorita estoy entrenando solo a los 2009 y los 2010, entonces son veintitantos los que llegan a entrenar. Tenemos la indicación de que todos los días hacemos operación, mochila y el maestro de guardia le toca, es por la ceremonia cívica, le toca llegar temprano a esa hora, siempre los que llegamos temprano es el maestro de tercero b, la maestra albina de segundo y yo y hay veces que mis otros compañeros no están a la hora no llegan. Y yo una ocasión dije, maestra, yo ya no voy a hacer operación mochila porque yo la hago diario y no soy ni de la guardia. Diario me toca a mí diario me toca a mí, entonces maestra, sí, sí, DEF y tiene mucho tiempo que ella les pide a mis compañeras que lleguen temprano, tan sólo les pide la Planeación para el lunes y tiene que andar *la Planeación, mañana te la traigo, la planeación la traigo en memoria* como que esta parte no, no es tajante y eso genera conflictos, no solamente con las maestras, sino también con los alumnos, sino también con los papás, porque de pronto ella me ha pedido que atienda papás yo dice: *va a venir la mamá de no sé qué alumno, ya ves que se pone medio pesadita este me podrás apoyar?* Me explica la situación y viene la mamá y ¿maestra cómo está? Yo le explico y ahorita le atiende la directora, pero como que *me pide que se las ablande* antes de pasar con ella.

Un problema es que, si los profesores no cumplen, no pasa absolutamente nada. Un día nos dijo ella muy molesta porque la cuestionaron por no sé qué y dijo: *a partir de ahora todo les voy a hacer papelito, papelito y me firman*. Le dijimos: hágalo, yo le dije por mí no hay ningún problema, yo ni llego tarde, yo ni falto, yo ni hago nada, es más, hago más de lo que me toca, me quiere hacer papelito, yo le firmo siempre y cuando esté con fundamento Y entonces este ese es el problema, o sea, yo creo que tenemos una compañera que seguido firma 8:05, 8:10, 8:15, 8:30, y entonces la directora lo comentó en una junta y yo le dije, y qué espera, maestra? Yo sé que maestra es, la directora no dice ni los nombres. Yo en la Junta le dije, todos sabemos que es la maestra M. Dígale así, *M llega temprano porque eres la que llega tarde y M se río*. Así le digo. es que todos sabemos quién es, el hecho de que usted diga: *hay una personita*, Todos sabemos quién es. Si decimos *hay una personita rezongona* y así todos saben que soy yo, hay una personita que no sé qué. *Dele nombre maestra, somos adultos y como no pasa absolutamente nada*, pues obviamente mis compañeros a veces están como los niños, no pasa nada, y pues lo siguen haciendo.

No se cumplió lo de que todo por escrito, todos sabemos que eso no va a pasar, es más, todos sabemos que si hoy te dice: *si el lunes no lleguen temprano paso descuentos*, sabemos que no va a pasar, o sea, eso lo sabemos. Mis compañeros llegan temprano cuando, por ejemplo, tenemos una actividad como: Festival, demostración de lo aprendido, torneos. Ahorita por ejemplo del del Día de Muertos me ha mandado a decirles, *pero díles que lleguen 7:20*, yo le sugerí que hiciéramos una tarde de leyendas que vinieran los niños en la tarde y nos disfrazáramos y les contáramos leyendas, pero va a haber muy poca afluencia de papás porque la mayoría trabaja, entonces se determinó hacer en la mañana en la mañanita, entonces este para ese tipo de actividades como adornamos, preparamos y todo. Si yo les digo: *compañeros, pueden llegar 7:20*, dicen sí, *¿en qué te apoyo?, ¿qué tengo que traer?*

No sé si hay ocasiones en que la directora se exceda en su trabajo; A veces quisiera que alguna vez excediera. Porque yo siento que todos ya le tenemos tan tomada la medida, yo podría ser tranquilamente una maestra de educación física sin dar el plus. Podría venir dar mi hora e irme. Podría no entregar planeación, podría decirle no, maestra, no vamos a competir nadie porque los chavos no traen y no pasaría absolutamente nada, yo creo que todo lo que yo hago es por gusto, Por pasión si lo quieres ver así, por vocación, en gran parte por mis alumnos y yo quisiera que ella se excediera con mis compañeros, o sea, que les exigiera que les dijera, *se va a hacer así porque yo digo* en algún momento, no siempre también yo les respondería si fuera así, pero quisiera.

La directora es cuadrada en el sentido de que cuando yo llegué, por ejemplo, era *no, DEF no los llevamos a competir porque tenemos prohibido sacarlos* o por ejemplo: si le mandan un oficio y dice tienen que preparar una demostración de lo aprendido que dure 3 minutos. Está con su reloj 3 minutos, DEF ya llevas

3:03 ya corrígelo. en ese sentido, o sea es como que es muy lineal, muy cuadrada, muy no sé. Se escucha contrastante, pero sabes qué? Creo que una cosa tiene que ver sí una cosa tiene que ver como con el ejercicio del cargo, siento que su personalidad, siento que su personalidad no va con su puesto. Su persona, la maestra H como persona, si no fuera mi jefa, creo que sería mi amiga. Me agrada su forma de ser, es bonachona, es noble, es comprensible. O sea, es, muy comprensiva, hace. Poquito se me enfermaron mis hijos, No me toca venir los martes y hay veces que vengo en martes cuando amerita: por ejemplo, ahora que van a competir en martes. Entonces yo vengo, no tengo problema; se enfermaron mis hijos y tuve que faltar dos lunes.

cuando le dije maestra, Le firmo a mis económicos y me dijo: *No, DEF unas por otras, tú has venido martes a cubrir y siempre nos sacas la chamba fuera del horario, entonces no se te reportaron ninguno, firma en la libreta*, ah, ok, como que es noble y siento que a veces esa nobleza excede en lo que ella debe de hacer como directiva, hasta las mamás siento que las mamás le tienen súper tomada la medida, es muy, muy noble con todos.

Por ejemplo en cuestión de las sanciones para los alumnos, a veces le da miedo aplicar el marco para la convivencia, o sea, si te dice ya es la tercera, se va tres días suspendido y si la mamá viene en un plan de no y por qué, no lo van a suspender sede y ya no aplica la norma. En ese sentido, este con los maestros pasa lo mismo, sede ante la presión y no aplica

Siento que su carácter no se lo permite excederse, ella es ella, es noble, te digo yo le admiro eso, lo noble que llega a ser a veces.

Probablemente su discurso siempre es... por ejemplo: *de esto comemos hay que dar el plus*. Se refiere a que la escuela es nuestro trabajo, o sea es nuestra chamba y siempre es su discurso; *como seamos agradecidos de que tenemos un trabajo seguro y esto cómo agradecemos, dando el plus, motivando a los alumnos a que vengan*. Sí, o sea, siempre su, su intención, a ella le gusta mucho presumir su escuela. Ella muy pocas veces me dice cosas como de reconocimiento. Pero sé que en el fondo lo hace. Por ejemplo, dieron un diploma por cada escuela, un a un maestro y ella me eligió a mí, o sea, cuando fue la Junta de toda la zona dieron, dieron un diploma a cada maestro y de mi escuela me lo dieron a mí. Entonces este siento que su discurso siempre es y sé que, aunque no me lo dice. A mis compañeros, de pronto sí les ha de decir, como ya a mí me ha tocado escuchar, que de pronto dice, Miren DEF, por ejemplo, DEF es muy creativa, hay que copiarle un poquito a DEF, hay que copiarla un poquito ahí, como que su discurso es siempre buscar que mis compañeros den el plus. Pero no se los exige únicamente como que trata de motivarlos a que lo hagan, pero mis compañeros están en una zona de confort bastante buena que no les exige dar el plus.

Cuando tiene que tomar decisiones con frecuencia toma en cuenta al personal y con frecuencia me manda a llamar me dice: *DEF Cómo ves y tengo la idea de preparar esto, pero ayúdame a darle forma* y después de que lo yo a lo mejor le digo y la idea le gusta, nos juntamos todos y es cero impositiva, en algunas cosas lo es, como por ejemplo en los sanciones a los alumnos. A veces mis compañeros dicen maestra, pero es que ya es la tercera, ya se tiene que ir... *dales chance, mira, ya hablamos con la mamá, están en un proceso formativo esto y el otro* y eso les genera descontento a mis compañeros, como de Oye, no manches mana ya era la cuarta, la quinta, cuántas más quiere que haga Pero como que sí, siento que consensa a todos para tomar una decisión.

Esas decisiones impactan en mis clases y en las de mis compañeros, bastante en cuestión de conducta, porque obviamente me refiero otra vez al tema de mis, de mis alumnos. Tenemos alumnos altamente conflictivos. Yo creo que todas las escuelas y más ahorita, pero aquí sí, de pronto hemos tenido hasta mamás que dicen Ay, por qué si tal alumno del otro grado no les hizo lo mismo y no lo suspendieron porque al mío sí entonces, al permitir que eso siga pasando las cuestiones de conducta Van en aumento y mis compañeros se les dificulta para dar clase. Por fortuna, Claro, porque mis compañeras sí tienen esa situación *de es que yo ya me urge que se vaya, no puedo dar clases si está él, no puedo dar clase con este alumno, me necesito que se vea una sanción para que todos los demás le vayan midiendo el agua y sepan que sí pasa algo maestra*. Y entonces, el mayor impacto de esa falta de reglas y normas claras por parte de la dirección genera en mis compañeros y hasta en ocasiones más Problemas de conducta en los alumnos que te impiden como dar

bien lógica y seguimiento a la clase.

Hace muchos años cuando yo llegué a esta escuela. Empecé a entrenar a los alumnos en Chuckball, fui a una clínica de Chuckball es conocido como el deporte para La Paz es un deporte de invasión de cancha donde se colocan 2 Marcos que están semi inclinados en cada esquina de la cancha, donde el balón rebota. Puedes anotar en cualquiera de las 2:00 de las 2:00 porterías se llama porterías y frente a esas porterías hay un semicírculo de 3 m de diámetro dibujado en el piso para poder hacer punto el balón tiene que rebotar en el marco que te digo y salir de ese medio círculo y tocar el piso, así se marca anotación, no puedes interceptar ni agredir, al contrario, por eso se conoce como el deporte para La Paz. Lo único que puedes hacer para evitarel.es atrapar el balón que tiró el equipo contrario y evitar que toque el piso. Esa es la forma de defender. Era un deporte poco conocido para todos. Creo que hasta la fecha y me metí mucho, mucho, mucho, mucho en ese deporte y me enseñaron a jugar yo llevaba a los alumnos con apoyo de los papás a competir a Puebla, a Hidalgo, al estado de México aquí mismo en la Ciudad de México a Cuautla, Morelos.

Siempre con recursos propios, y con apoyo de los papás, la directora no me podía apoyar a eso me refiero cuando digo que es cuadrada, es fuera del horario escolar, es tu problema. Yo no te puedo apoyar porque no estás dentro del horario escolar, le decía: *maestra, pero a los chavos les gusta y esto y el otro*. Después de algunos torneos fallidos, por fin fuimos campeones nacionales y ese día hubo una visoria por parte de una persona que creo que es de China a varios de mis alumnos los seleccionaron para formar parte de la selección mexicana de Chuckball porque iba a ser aquí el panamericano, igual todavía no había ni siquiera federación mexicana ni nada. Hay Federación Internacional, pero mexicana no, y como yo era parte de eso, empecé a ir y mis alumnos fueron seleccionados casi toda la categoría sub-18 eran alumnos míos, yo fui seleccionada como la entrenadora de la selección nacional de la categoría sub-18 entonces. No teníamos recursos, hablé con mis compañeros, al no haber federación mexicana el uniforme lo tenían que comprar ellos, yo trabajaba en una ferretería y el dueño de la ferretería les patrocinó los uniformes. Cuando la directora vio eso me pidió que me llevara el banderín de telesecundaria para que se tomaran una foto. Y mis alumnos le dijeron que no, no fue algo que yo les dije jamás, jamás les dije, no nos vamos a tomar foto, nada.

El que era el capitán del del equipo, un uno de los mejores alumnos que he tenido en estos 10 años se llama José Carlos era muy buen líder, era un líder nato, era buenísimo y deportivamente hablando era de esos niños que si pudieran nacer corriendo así nació, era sumamente hábil, lanzaba, atrapaba, dirigía buenísimo el alumno, cuando la directora nos pidió que trajeran sus uniformes de la selección mexicana y se tomaron una foto con el banderín, yo vi que estaba hablando con el resto de nuestros compañeros y cuando yo les hablé les dije Chavos, la foto; *no nos la vamos a tomar maestra* y le dijo a la directora así tal cual: *no le da pena pararse el cuello con un trabajo que no fue suyo*. Y la directora lo tomó súper a mal, ella pensó que yo los aconsejé y no fue así. Esa fue decisión de ellos y ellos le dijeron a la a la directora, *nosotros a la única que le que si usted me lo manda lo hago, pero yo no quiero*. ¿Entonces yo les dije a ver chavos no me hagan quedar mal, no inventen y dijeron, *no, maestra, no le estamos haciendo quedar mal, al contrario, estamos valorando porque lo único que la única que creyó en nosotros y que nos ha dado el apoyo ha sido usted, por qué nos vamos a tomar una foto con el banderín de La directora que no nos dio ni un peso maestra, por qué?* Y la directora me decía, DEF la foto. DEF la foto, y no se la tomaron, le dije, o no la tomamos, pero de espaldas no, no vamos a salir. En un acto así completamente revolucionario de ellos, no fue mío.

Tuve sentimientos encontrados porque yo me sentía obviamente completamente protegida y amparada por ellos y que valoraban mi trabajo, pero sí fue algo que durante un tiempo me generó conflictos con ella porque lo tomó muy personal, estaba la inspectora ese día y ni con la inspectora quisieron tomarse la foto; ella quería hacer una lona y ponerla fuera de la escuela., José Carlos le dijo, *No, porque es más, ni siquiera representamos a la escuela, nosotros nos llamamos Pegasos y cuando usted nos dijo que nos iba a apoyar, éramos Pegasos 46, cuando usted nos negó el apoyo, fuimos solo Pegasos. Entonces no queremos y durante un tiempo la relación fue bastante áspera con ella, lo tomó muy, muy, muy, muy a mal*

al final no se tomaron la foto, José Carlos me dijo: *Si usted me ordena Tomármela es tanto el respeto que le tenemos a usted que nos la vamos a tomar, pero no, el equipo no está de acuerdo*.

En esos tiempos Me negaba permisos, o sea maestra, *puedo hacer un torneo no maestra, puedo llevar a los alumnos a competir. No maestra puedo, no, esto no este maestra de alguna manera podría no*

maestra este no, DEF no hay recursos, no, DEF no hay dinero, no, DEF no. como que toda esa parte de que los alumnos fueran a competir me la negó aún más. Todo lo Que brillara a educación física fue jno!

En estos últimos años que siento que por fin le ha dado reconocimiento a mi trabajo después de 10 años. Tiene dos ciclos escolares que me he sentido más valorada por ella. Te digo como tal, no me lo dice porque siento que le cuesta trabajo ceder en esa parte de felicitarte o de esto o del otro lo hace a su manera, lo hace así muy sutilmente.

Ahora que fue la última Junta de Consejo Técnico para afinar el finalizar el ciclo pasado, ella no me vio, estaba sentada de espaldas y estaban en un ejercicio como de Creo que era describir a un compañero y a ella le tocó describirme a mí y la manera en la que me describió, pues fue muy grata. O sea, fue como una persona sumamente creativa, sumamente trabajadora, siempre dispuesta al trabajo este Que tengo muchísima que admira la capacidad que tengo para solucionar problemas que yo en cada situación, lejos de ver un problema, ya estoy buscando la solución y que eso es algo que a ella le agrada mucho y pues escucharlo siempre es grato, no de alguien que difícilmente lo dice, Que no hay comparación, ningún maestro logra lo dijo así, tal cual que no hay ningún maestro logra darle a los alumnos la motivación que Araceli les da, entonces nada más, dijo, ahí se avientan un tirito la maestra DEF y el maestro Jorge, pero todavía le gana DEF

Siento que a veces la directora guarda mucho sus emociones, yo soy todo lo contrario, o sea yo con mis alumnos, cuando ganan algo me dicen y ya va a llorar y yo sí, ya voy a llorar. Como ahorita no este porque me da mucha emoción. Ay, sí voy a llorar.

por ejemplo, René es altamente conflictivo, es muchísimo, pero es un máster del ajedrez, o sea, juega ajedrez súper bien y cuando Escuchas que la encargada de él, es su abuelita de 89 años, que no puede venir a la escuela y las maestras la quieren mandar llamar cada hora, , por lo que René hace; como que ves esa parte de ellos, yo con René, si lloro, o sea, es últimamente que este torneo pasado que fue bicampeón de ajedrez yo vi como que sus ojos así cristalinos de que quería llorar y no lo hacía yo sí lloré y cuando lo abracé se soltó entonces ya me dijo, maestra, gracias, porque usted es la única que confía en mí. Como esta historia tengo a Johann, tengo a Andrew.

La directora es mucho de guardar esas emociones y esta experiencia positiva de ella fue que ahora que quedaron bicampeones en fut porque fue el torneo e íbamos perdiendo 2-0 el primer tiempo íbamos 2-0, remontamos y ganamos vi a la directora que casi llora. y creo que eso fue como que pues sí, el plus de ella, porque ya te digo, es muy difícil que saque una emoción y ese día verla, así que abrazó a los alumnos y que ella difícilmente tiene contacto con los alumnos, o sea, habla con ellos, pero difícilmente. yo sí soy un poquito más como de vienen y maestra, y si me abraza, pues los abrazo a las niñas igual. o le puedo platicar con usted si lloran los abrazo, lloro con ellos o sí y este y ella no, ella siempre es como que muy, muy dura en ese sentido.

Y el día que te digo íbamos perdiendo 2-0 entre les di la plática motivacional, cambié al portero por un niño gordito, que él decía, no es que yo estoy y le dije, hoy te va a salir todo, hoy es tu día y no sé qué, yo creo en ti está tu mamá viéndote y así sí, maestra y entró así bien, pinche motivado, saben todo como 2 paradoses. ¿Y es que el que tengo de portero también es delantero, entonces necesitaba yo a Rogelio arriba y entonces dije no manches, que Rogelio porterea mejor y le dije, Tú puedes porque eres cabrón y por qué hoy te va a salir todo? Es un chingón y yo confío en TI, saben todos paradoses y Rogelio metió los 2 goles del empate y después otro niño que se drogaba bastante este Samir, él metió el gol del Gane y fue ese día cuando yo sí lloré, o sea, yo decía, Ay, los amo y ese día fue cuando vi a la directora que este limpio, así las lágrimas de los lagrimales, así porque ya venían para fuera. dijo ahorita nos vemos y salió, pero después de abrazarlos a todos y ese día todos los niños Por Primera Vez en Años vi que rompieron esta barrera con ella y también la abrazaron. Yo creo que esos es la magia de la educación física completamente.

La escuela puede funcionar sin dirección escolar, aquí sí; te digo la cuestión de falta de liderazgo. Muchas veces le hemos dado solución a conflictos y a cosas cuando ella no está. Y ya después yo nada más le

informo, maestra, hubo esta situación, me firmó la mamá, redactamos esto y así y así yo le determiné, hablé con la mamá y se fue dos días, *ah, perfecto DEF, pero te firmó la mamá la suspensión* Sí OK, yo siento que aquí sí podría funcionar sin dirección.

En mi escuela siento que es carente esa figura, pero no la podría evaluar mal porque creo que después de tiempo el apoyo que siento, que ella se ha apoyado mucho de educación física para sacar a flote la escuela.

Sobre el sindicato, hace como 4 años, no hace como 7 años, 6 años, estuvo un subdirector aquí, el maestro S, que es parte de la sección 10 del del sindicato y esa es la relación con él, Sé que el maestro X es el que se encarga de telesecundarias, porque mis compañeras lo han mencionado. Pero yo muy pocas veces he requerido porque todo ha quedado en acuerdo con ella, o sea, por ejemplo, mi hora de lactancia, yo sé que hay directores que te dice, tienes que ir al sindicato. Ella no, yo dije, maestra, *me enteré de mi hora de lactancia, sí, DEF tú me dices si la quieres en la mañana para llegar tarde o para salir temprano*, Ah OK este oiga maestra, *Qué cree que necesito un día económico sí, DEF qué día necesitas tal OK*, pero se acuerda que vine un martes y no me tocaba, *ah okay, DEF no hay problema*, no he requerido porque creo que con ella esa misma flexibilidad hace que no haya necesitado del sindicato. , pero sí es sabido de maestras de aquí, de mi grupo, que han tenido conflicto con ella y han tenido que ir al sindicato a solicitar sus días económicos conmigo, no.

Por ejemplo, en el sentido de mi hijo, mi hijo va aquí en el preescolar y por ejemplo le digo, maestra, *qué cree que mañana tengo que estar a las 11 en el preescolar, pero le recupero la hora* Ah OK DEF

En esta escuela estamos dentro de un DIF, El DIF Álvaro Obregón Entonces nuestras instalaciones no son propias, son prestadas, nos prestan un área, pero sólo ciertos salones. La escuela, como tal comprende los baños, la dirección, el Grupo de segundo a tercero, b, tercero a primero, red escolar y nos prestan un salón en la en el edificio de enfrente, que es este donde está la ludoteca, pero al lado está un aula común que es donde practican Danza dan como clases de guaracha y como ritmos, ritmos, Sabrosones y al lado está un consultorio médico que es dentro del DIF al lado del edificio de la ludoteca donde está la ludoteca es una guardería, entonces las áreas de común de que son parte de común de todos son las canchas empastadas y el consultorio médico, porque el doctor que está ahí es el que revisa los de la guardería, entonces cuando algún pequeñito se cae o vomita o algo Tienen que atravesar la cancha del preescolar, y el patio de la telesecundaria para llegar al consultorio médico y que los niños tengan la revisión y como también el consultorio médico está abierto a la Comunidad, pagan su ficha en la mañana para ser atendidos por el doctor, entonces pues es un área donde pasa mucha gente; entonces mi clase es la vista de toda la Colonia, porque pues entran todos.

Incluso se ve desde la calle y de hecho eso es un conflicto, Porque allá es un grupo, se junta una bandita que se droga bastante y todo. Luego están maestra y gritan cosas, se presta a eso y está la Explanada General del DIF y al lado de la Explanada General hay un preescolar que es en donde va mi hijo preescolar Álvaro Obregón y también aquí al lado de la ludoteca está un salón de belleza, es donde enseñan cultura de belleza A las personas de la Comunidad, pero de esas instalaciones no podemos hacer uso. Solo del patio y de las canchas.

Creo que no hay ningún proyecto para conseguir un edificio propio; yo se lo he propuesto varias veces a la directora, incluso yo me atreví, sé que la tenemos una telesecundaria de mi zona aquí a unas calles a Telesecundaria # y este tienen ahorita súper poquitos alumnos y ahí mismo está la inspección, de hecho muchos de la # se inscribieron este año en mi escuela por los torneos como vamos a competir allá, hubo, como cuatro o cinco alumnos que eran de la # y que se vinieron para acá con nosotros, ese edificio, yo le sugerí, y por qué no nos lo cambian ahora? Nosotros nos vamos para allá y ya tenemos más alumnos y ellos que se vengán para acá, que tienen poquitos.

Ahorita tenemos son 108 alumnos, el año pasado teníamos como 70 y tantos, ahorita sí son 108.

No me tocó participar en la evaluación, según estaba la parte de los exámenes, cuando todos los maestros estaban temerosos por el examen, le toco a dos compañeras de aquí de grupo, pero a mí nunca me llegó ninguna información. Entonces no, nunca me han evaluado.

Este año que terminó este la verdad, como yo me seguí atrasando bastante con la escolta porque honestamente no me importa poner la escolta. Este. Lo que ya se me fue la pregunta. la directora solicitó el apoyo de un maestro de la dirección operativa para ponerle escolta y entonces vino un maestro y ella me lo manejo como te va a apoyar, no te molestes, o sea, no, yo no por mí, que venga todos los días y que la ponga él este y vino a apoyarme, pero en realidad vino 2 veces y ya y se pide apoyo de la dirección operativa en cuestión de cuerpos arbitrales. Para cuando son nuestros torneos de la zona de telesecundarias, entonces vienen de la dirección operativa los maestros a ser árbitros de fut de Voli, de Básquet, de quemados y de ajedrez y ya.

Aquí se los tienen hacer mucho aquí esta Cédula sí es, pero fíjate que este doctor con este doctor yo he tenido un buen de problemas porque tiene su puerta abierta y cuando juegan volibol básquet se mete el balón a su puerta no una vez a nada de que se agarrara uno de Johann. Porque salió a gritarme que no entiende, estoy harto de sus balones, venga por él. Órale lo quiere, venga por él así y yo le dije, no voy a ir por él, déjelo ahí y ahorita yo lo tomo. ¿Dónde está su directora, dónde sea así? Y entonces Johann Kevin, René. ¿Por qué? Por qué le grita la maestra, por qué le grita, Eh, Pinche viejo pelón y que no sé qué y yo no, por favor, ustedes cállense, a mí no me vas a insultar, chamaco, que no sé qué y Johanna está por la verga y que no sé qué yo, Johan, Cálmate. Que no le grite usted nunca es grosero con nadie, pinche viejo mamón y que, y no salió, salieron de la dirección a calmarlo. La directora no estaba y la voy a ir a acusar con la licenciada del DIF y yo pues vaya, yo no le hice nada, vaya, y ya después vino la licenciada del DIF y habló con la directora y qué quiere que pongamos una valla ahí para que no pasen los balones porque él es el dentista y luego tiene alguien con la boca abierta y que sí se espanta, no sé qué no, pero él está en su consultorio, o sea, golpea la puerta de entrada a los otros consultorios, no la de él. Entonces ahora qué hago cada que entreno algunos que no te gusta jugar, no cuida la puerta y entonces están haciendo estar ahí en la puerta, cuidando.

No, pues te digo que no hay esto a quien le hacen seguidísimo revisión está M y a M y a H y a A menos, o sea, los 3 que no nos revisan clase, A, H y yo y. Y las otras 2, seguido casi cada que viene la inspectora y el ATP entran a esos 2 salones. Bueno, pues sabes qué ahorita le tengo agradecimiento porque me permite un buen de cosas con Mati con hubo una maestra aquí la que te digo que está de beca comisión tuvo su hija aquí y le decía, no la quiero ver en los salones y no la quiero ver, no sé qué y no hay permisos y no la puedes traer aquí, de preferencia no la traiga, la sigue así así y. Este y a mí no, o sea, el otro día Mateo y Mateo y Mateo abajo del escritorio de la directora y yo voy y la directora comiendo y el mate ahí metido. A ver Mati que no sé qué. Nos salte de ahí, aquí está ahorita y yo ay no que avanza hubiera hecho eso nunca en la vida ni por acá. Así entra luego a los salones.

Anexo 3 Relato DIE UA1

Relato de aplicación de entrevista DIE UA1

Laborales

Nivel máximo de estudios es maestría en el Instituto de Estudios Universitarios (IEU), licenciatura es especialidad en telesecundaria, también soy egresada de la Normal Superior de México, son dos licenciaturas; tengo aproximadamente 47 años de servicio, en esta escuela 26 años; Antes de ser directora fui docente frente a grupo 22 años.

Trayectoria

Para pasar de la docencia a la dirección, había una modalidad o un protocolo a seguir en aquellos años, conforme tú fueras conformando un puntaje escalafonario, te hacías candidato a una dirección de manera oficial, entre más cantidad de cursos con puntaje escalafonario tuvieras, antigüedad, Puntaje en carrera magisterial... las fichas de trabajo contaban mucho. Ahora creo que ya no se acostumbra, pero antes había fichas de trabajo que eran hojas de evaluación en la cual calificaban el desempeño, la puntualidad, la asistencia, cursos o, en fin. Todo eso estaba en una ficha de trabajo que cada año al final, se hacía a todo el personal docente e incluso.

Esas hojas, hojas las llenaban, yo como directora la lleno de los Maestros, y (las de dirección) las llenaban los inspectores.

Para llegar aquí a la dirección, mi directora. era la que cada año me calificaba. Desde que yo entré al servicio mis directores me han calificado y solamente ellos con firma y sello oficial me hacían mi hoja de evaluación que se llamaba "Ficha escalafonaria".

Las fichas, eran 720 puntos, Si tienes menos puntos, decían ya no concursas o se invalida o te bajan hasta 5 puntos de 720, te bajaban: 5, 10 o 100 puntos, o sea, te bajaban muchos. yo tuve en todo el tope máximo de ficha escalafonaria, más los cursos que había que meterlos a Comisión Nacional Mixta de Escalafón para poder promoverte al nivel directivo. A parte es un proyecto de vida hay quien dice, no, pues yo la dirección ya no.

Entra carrera magisterial y había otra forma de ascender, pero de manera horizontal, siendo maestro frente a grupo, tu decías bueno, quiero este tener otro nivel económico y entonces, pues haciendo cursos, te evaluaban tu grupo, que tu grupo sacara un nivel académico más o menos destacado que eran otros puntos y este tus cursos y tu examen. El examen pesaba mucho en promoción horizontal. A ver cuando entra carrera magisterial se dan 2 tipos de promociones, la promoción horizontal con tu desempeño y la promoción vertical que es a través de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón que ahorita ya no funciona.

Yo llegue (a esta escuela) ... yo vengo del estado de México, como maestra de telesecundaria estuve aproximadamente 11 años en el estado de México en Ciudad Nezahualcóyotl, vengo para acá por cambio de domicilio, yo me hacía una hora de casa a la telesecundaria, pido mi cambio a la Ciudad de México y me ofertan una escuela, no sabía ni cuál me iba a asignar nada más que me dijeron maestra, ¿está interesada en cambiarse? Digo sí, pero era mucho papeleo que había que hacer burocrático, finalmente yo llegué aquí a la ciudad de México del 16 de octubre de 81, me parece.

Ya estaba constituida 6 Grupos, había un director que era responsable, no había directores dictaminados, sino puro responsable, es decir, elegían a alguien *usted quiere ser director* o una autoridad superior: *le gustaría a usted participar en la dirección, etcétera*; y había puro director, así como provisional, me tocó trabajar como con 3 directores provisionales o cuatro, de hecho, yo llegué también a ser directora provisional antes de adquirir la titularidad por escalafón.

Las funciones de la dirección escolar, un campo muy amplio de funciones que tiene que realizar un director. Desde el punto de vista técnico pedagógico; desde el punto de vista administrativo; Social normativo; gestión de vinculación con otras instituciones para mejorar el plantel, labor gestora; comunicación estrecha con los padres de familia, con los maestros, con los alumnos; estar pendiente de las necesidades del plantel para satisfacer las carencias de la escuela; administrar los recursos que entran en ella; planear, organizar, dirigir, evaluar todas las actividades que se llevan a cabo. Es un campo muy amplio.

Mi superior es la maestra inspectora de zona, la comunicación con ella generalmente es por escrito, o ella adelanta, nos habla por teléfono y al poco rato me manda por escrito. Para afirmar lo que dijo... para oficializar de alguna manera la petición.

Las funciones principales de los docentes son implementar de manera efectiva los planes y programas de estudio para lograr el perfil de egreso que es idóneo para beneficio del país y del propio alumno, de los alumnos; Formar un ciudadano que sea hábil, que esté preparado, que aprenda a convivir, a resolver la problemática de manera pacífica, la que se le presente en la vida. A ser una persona útil a la sociedad, con

valores, con conocimientos técnicos o prepararlo para que ellos seleccionen en su vida la mejor opción a nivel carrera técnica, a nivel profesional o a nivel negocio, incluso su vida familiar, que sean buenos padres de familia, que tengan un hogar, una familia integrados; Que aprendan a controlar sus emociones, se les inicia para que aprendan a tener un proyecto de vida.

La función de la escuela: un objetivo general es hacer que los alumnos aprendan para la vida, para su desarrollo profesional y para la vida, o para su desarrollo personal. En general para la vida.

Respecto a la interacción con los docentes es ser un enlace de comunicación con las indicaciones técnico-pedagógicas o normativas que se requieren para el buen funcionamiento del plantel y orientar en acompañamiento las actividades técnico-pedagógicas.

¿Y cómo es ese acompañamiento? en las juntas de consejo técnico; o en las visitas de supervisión a los salones, en las visitas de supervisión a los junto con la inspección o el apoyo técnico pedagógico y se deja por escrito como una ficha, se deja por escrito cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad. Aparte las juntas de consejo técnico se comenta todo este intercambio pedagógico y se hacen propuestas de trabajo que quedan asentadas en el libro de Actas de Consejo técnico acorde al modelo educativo de que esté en vigencia.

Cuando nosotros entramos a un salón generalmente entramos acompañados con la inspectora o con el apoyo técnico pedagógico tenemos unas fichas para para hacer ese acompañamiento a los maestros.

Esas fichas son unos formatos en donde viene el nombre del maestro, cuántos alumnos asistieron este día; qué tema va a dar; si puso el aprendizaje o si puso algo que le indique al alumno qué va a aprender ese día; Aprendizaje esperado, título, también viene, qué estrategias ocupó el maestro Para hacer que los alumnos aprendan; si ocupó material didáctico, si ocupó videos, Si participaron todos los alumnos, Sí está atendiendo a los alumnos que enfrentan BAP (barreras para el aprendizaje y la comunicación) o nada más está enfocando en los niños que están adelante y los de atrás están jugando, están olvidados o, no participan; se toma en cuenta que ellos abarquen todo lo que es el radio de alumnos a todos, que le pregunten al de adelante al de al lado...

tenemos y creo que no nada más en nuestra escuela, población altamente vulnerable, niños que tienen discapacidad intelectual, Que tienen diferentes trastornos, y en telesecundarias es muy común ver que en medio grupo o En la cuarta parte de un grupo tiene niños con esta discapacidad

Hay un formato que establece la inspección cada inspector, según me he percatado, presenta su propuesta de ficha de observación, cada inspector lo diseña o se lo compartieron, etcétera. Y nosotros, entonces, nada más seguimos ese modelo por la practicidad. El ATP nos dice mire maestra le trajimos este que es de 3-4 Hojas, ahora le traemos uno que es nada más de 2 páginas, más concreto, más directo, etcétera, para hacer una evaluación.

No se avisa previamente a los maestros de las visitas de observación de dirección e inspección, se puede decir que son sorpresa.

No hay relación ni comunicación con ellos (Inspección de Educación Física)

La participación de los docentes es muy importante, tiene un gran peso porque cuando se va desarrollando la elaboración, por ejemplo, del Programa escolar de mejora de la zona, la maestra inspectora toma en cuenta todos los informes que nosotros le enviamos del plantel para que ella haga su propio plan estratégico de mejora. No lo hace con lo que ella piensa o cree, sino que toma en cuenta... Nos dice: *maestro, necesito ya su plan porque yo voy a hacer el mío*, entonces no puede hacer ella el suyo si antes nosotros no le hemos entregado todo nuestro plan estratégico de mejora continua.

En esos planes se trata sobre el desempeño docente; el desempeño directivo, o sea, cómo vas a llevar tu gestión, Qué vas a Hacer en el año; el maestro qué va a hacer; La escuela Qué va a hacer de actividades en las diferentes disciplinas o campos formativos para lograr el aprendizaje de los alumnos; Viene otro campo

relativo al Desempeño profesional, o sea, el maestro, cómo se está preparando. Viene otro campo de participación, La participación de los padres de familia.

Yo elaboro ese plan a partir de las necesidades del plantel, Y de lo que los maestros comentan, porque se hace en apoyo, en coordinación con los maestros, con la participación de los maestros, es un documento que elaboran los maestros y el directivo.

Las decisiones en mi tramo de responsabilidad las tomo con base a la participación en juntas del Consejo Técnico o en reuniones rápidas de trabajo con los maestros, se expone la situación, entre todos comienzan a opinar cómo se va a trabajar un determinado aspecto de la escuela o cómo se va a resolver un problema ...Tomando en cuenta la normatividad de la SEP; entonces toman decisiones informadas, consultamos ¿Cuál es nuestro problema? ¿Cómo lo vamos a resolver? ¿Qué opciones tenemos para para echar a andar un proyecto? ¿Cuáles son las necesidades de la escuela?

Un referente para la toma de decisiones es la Guía operativa para el funcionamiento de las escuelas públicas en la ciudad de México, es uno de los documentos más cercanos, y rápido contacto y pronta referencia, la guía operativa, el Código de ética; la ley General de Educación; la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; el marco de convivencia y algunos otros que no recuerdo bien cuales son...

La inspección realiza visitas de supervisión (sin previo aviso) a la escuela en general para el funcionamiento general de la escuela, de tipo administrativo, por ejemplo, se revisan expedientes, son pocos, casi no, pero si llega a haber, se revisan expedientes o se ven algunas otras situaciones de funcionamiento más bien relativas al funcionamiento del plantel, y se hacen las observaciones por escrito en un formato, en una ficha y se nos da copia de esa visita y se firma por inspección, por ATP, Y el directivo.

En el tema de los conflictos, sí, sí los hay, donde hay grupo humano hay conflictos, grandes o chicos, sí, siempre, porque pensamos diferente, donde hay grupos humanos, hay conflictos grandes o pequeños, entonces sí los hay, tenemos varios, tenemos situaciones mal interpretadas, muchas se malinterpretan, o no nos estamos apegando a nuestras normas que nos marca la SEP ya sea de comportamiento o ya sea laboral, ahí es donde empiezan los conflictos.

Otros conflictos, por ejemplo, del mantenimiento del plantel, tienes que tener esa visión de lo que se va a necesitar. En el conflicto entre alumnos o entre papás, sugerir soluciones apegadas a norma, a normatividad.

Los conflictos se solucionan mediante el diálogo. Definitivamente el diálogo que juega un papel importante, hay otra situación, muchas veces de manera personal, se trata de agotar el diálogo para evitar toda una serie de documentos que van a perjudicar al trabajador, entonces antes le decimos de la A a la Z de una manera de otra, de otra, mira esto no es así, es así.

Sobre los documentos, ¡Ay, esa es la parte más complicada! Es la parte que a veces tratamos de evitar, empieza con las llamadas de atención verbal y depende de la intensidad, si a lo mejor el maestro provocó un problema no pues ya no es así como platicamos, sino que ya entra un documento fuerte que hemos procurado que no suceda; en general, yo creo que más o menos nos vamos poniendo todos las pilas para que el trabajo de este centro, esta fuente de trabajo, nuestra escuela, camine adelante porque nos conviene más que funcione bien para que la comunidad nos reconozca y pues haya población y entonces el trabajo se haga más ligero, la escuela adquiera prestigio, porque todos estamos cumpliendo, todos estamos trabajando y los documentos son: pues el diálogo, después viene la invitación, después viene el exhorto, el extrañamiento y luego el acta administrativa, ya estamos hablando de palabras mayores, ya interviene jurídico, ya empiezan los problemas.

La invitación es un documento sencillo en el cual se invita a la persona a reconsiderar su actitud que está perjudicando al funcionamiento del plantel, la invitación queda interna; El exhorto ya es un poquito más severo y empieza a mencionarse apegado a la normatividad, el exhorto, pues todavía bien sube de tono, se comunica la inspección del plantel; el extrañamiento, ya lleva copia para el sindicato, para la inspección, el extrañamiento es más más severo porque se ha da a conocer a varias instituciones.

Una diferencia es a quien se da conocimiento y se van apegando a la normatividad de la SEP, o sea, va fundamentado, no quiero que tú te comportes así o quiero que tú te comportes así, porque yo directora, porque quiero, ¡no!, sino porque hay todo un fundamento y todo trabajo tiene ciertas características, y no te estás apegando y está perjudicando el funcionamiento del plantel; muchas veces se pone el mal ejemplo, se pone un mal ejemplo con su comportamiento negativo, como que no piensan, o sea, aparte de que perjudico, otro está haciendo mi trabajo, estoy perjudicando y estoy siendo mal ejemplo, para los de los demás, eso molesta toda la comunidad.

El Acta administrativa es un documento más fuerte en el cual ya interviene la inspección ya interviene el área jurídica, de la dirección operativa en este caso, se hacen copias, se entrevistan a varias personas que atestigüen que está pasando tal cosa, testigos de asistencia, testigos de cargo, se redacta un acta en donde se plasmas las declaraciones.

Las repercusiones para el docente son que se va formando un expediente de tu trayectoria laboral en el plantel, cuando hay algún premio, hay algún estímulo, hay algún ascenso, te va a perjudicar ¿por qué? porque dicen este estímulo yo me lo merezco, a ver, maestro siempre llegas tarde, no presentas tu planeación didáctica, se te llamo la atención una o dos veces, aquí está, se te dijo esto se te dijo esto, se te dijo esto, se te dijo esto y no, no eres merecedor de, la opinión del directivo de pesa en ese sentido para tomar decisiones.

Antes estaba la ficha de trabajo para evaluar el trabajo docente, se metía a escalafón, estaba la ficha de trabajo, ahora ya no, ahora ya no, estaba carrera magisterial, también como una parte de evaluación del docente, se le hacía su examen de conocimientos, que tanto sabe de su disciplina, y que tanto sabe de normatividad y de estrategias, había en carrera magisterial y qué tanto te estás preparando, tú tienes un trayecto formativo profesional, no te quedaste ahí con la normal superior, sino que después me actualizo, ahora hago este curso y este otro que va a enriquecer mi disciplina. Ahora está USICAM, si algún maestro quiere ascender USICAM te marca una serie de indicadores que deben de tener y te manda unos formatos para que evalúes a tu maestro, hasta ahí me quedé hace poco, ahorita ya no he recibido nada de USICAM, me mandaron esos formatos para evaluar cuando a un maestro estaban a punto de basificarle, ahí es cuando me preguntaban ¿el maestro hace esto? ¿el maestro prepara clase? ¿el maestro hace aquello? y ahorita ya no, ahorita lo único que nos queda para evaluar al docente, fíjate no había reflexionado, lo único que nos queda para evaluar al docente son las visitas de supervisión que se les hace cuando vamos con inspectores, pero se les está dando retroalimentación se le está orientando, se le está felicitando porque también se le felicita en esas fichas, se le hace la observación al desempeño del docente se le felicita y/o se le sugiere.

Sobre la incorporación de los docentes de Educación Física a Telesecundaria, no intervine, no, no, yo pienso que hubo propuestas, que nació quizá de los mismos maestros titulares, fue a nivel comentario, quizá informal, subió a inspectores que lo comentaban ya a un nivel más formal y llega a oídos de dirección operativa en el cual todos ellos ven las bondades que arroja el hecho de que haya una educación integral más específica para los alumnos para beneficiar al alumnado y entonces los directores operativos se les da la facultad yo creo que también la dirección general de recursos humanos ve esto, yo creo que ellos debieron haber entablado pláticas porque ahí entra presupuesto, entonces debieron establecer pláticas en las cuales intervienen varias dependencias para hacer posible bajar a plantel de telesecundarias la figura del maestro de educación física, que ha sido de mucha, en nuestro caso podríamos decir que ha sido muy bueno, muy buena esa decisión para formar alumnos de manera integral completa.

Yo creo que aquí los maestros han tenido un desempeño muy trascendente, muy importante para la formación de los alumnos, ¡qué hay de maestros a maestros!, yo conozco un comentario por ahí, que hay un profesor, que si hay un torneo no participa, si hay que sacar a los niños a practicar no va, se limita, pero súper. Hay maestros que todo lo contrario, ¡tú le dices salta 2 metros y saltan 5! y eso es lo más maravilloso, cuando tú das una necesidad de plantel y el maestro ya te está cubriendo, participa y es entusiasta muy participativo, no nada más es con los maestros de educación física, sino cualquier figura de una institución que precisamente para darle eficacia, eficiencia, calidad a un plantel, todo el personal, no nada más

educación física debe dar el plus, y esto va a tener un impacto en la sociedad de una muy buena manera, cuando todo mundo diga *¡no más me dijeron de aquí a acá, y ya no me digan más, a mí no me toca, no tengo porque hacerlo!* cómo ese tipo de personas pero si dice *¡no maestra que cree y aparte voy a hacer... porque no hacemos esto y por qué hacemos aquello!* entonces a nosotros como directivos, nos corresponde facilitar las buenas ideas, que esas ideas se cristalicen en acción, pero a nosotros nos corresponde diciéndole a los maestros, ¡sí, sí hay con qué; o no, no hay esperémonos; o ¿qué hacemos para que haya recursos y podamos hacer esto?!, buscar los medios para que se dé un servicio de calidad en cada plantel para beneficio de nuestros alumnos, ellos son nuestro foco de atención, atenderlos en una diversidad cada vez más desafiante, una diversidad de alumnos cada vez más compleja.

Las decisiones que tienen más impacto hacia las clases de los docentes quizás serían las orientaciones generales sobre el desempeño que tienen en el plantel, la motivación es otro, el reconocimiento a... creo que eso sube mucho el ánimo, porque te entusiasmas, dices: *me felicitaron, luego dices ahora también voy a meter esto y ahora tengo otra novedad*. El hecho de que tú motives a la gente... yo cuando entré a trabajar como maestra y como yo decía no pues esta es mi obligación, pero cuando te felicitan te sientes bien.

Como directora decía, es tu obligación, o sea, no, no estás haciendo ningún favor, lo veía de manera más fría, al paso del tiempo veo que definitivamente sí es muy importante la motivación que se le dé al docente, tiene mayor impacto, éste se entusiasma, la gente dice: *si valgo la pena, si lo estoy haciendo bien, ahora vamos a dar el plus*. Yo doy mucha apertura a las opiniones de los maestros porque lo que yo no veo, ellos lo ven porque están en contacto directo con los alumnos, me dicen que le duele la escuela, cual es la carencia, que les falta, ¡en dónde hay que impulsar más! Es prestar oídos a lo que ellos dicen, al personal para poder seguir trabajando de manera eficiente, con calidad y que tenga reconocimiento ante la comunidad.

Aunque alguna vez tuvo impacto negativo, hace años hace años hice un oficio para que se reconsiderara la puntualidad, me acuerdo de que tuvo un impacto negativo, porque debía habérselo dado nada más a la persona que cometió la falta y no tomarlo así en general, porque se ofendieron (otros docentes) eso ya tiene como unos 20 años, decían: *¿por qué la maestra nos dice esto, pero por qué si estamos llegando antes de las 8:00 am?* Tienen horarios, un maestro aunque su entrada es a las 8:00 am, para imprimirle mayor calidad de servicio hay que llegar al cuarto para las ocho, eso cualquier trabajador, no nada más en un área, por ejemplo la c3 el área administrativa entra 7:30 am, los muchachos asistentes al servicio del plantel entran 6:30 am pero ellos llegan 6:00 am, 6:10 am, 6:15 am porque de esta manera pueden organizar el: qué voy a hacer, por dónde voy a empezar, incluso desde un día antes, para que dé tiempo, mi horario es a las 8:00 am, pero yo entro antes, eso en cualquier trabajo, yo lo sé, tú lo sabes, cualquiera lo sabe, en la fábrica en el hospital, en la escuela; si me dicen entra a las 7:00 am, llego 6:30 am, 6:40 am, es una situación muy personal que forma parte tu personalidad.

La SEP me otorga facultades para aplicar sanciones, o sea yo por mí misma, ¡no!, me los da la SEP para aplicar sanciones, por ejemplo: si un trabajador hizo mal su trabajo se le da una notita la sanción es la invitación, se hace la llamada de atención verbal, sí, es una falta leve, una llamada de atención verbal, después sube de tono a invitación, si hiciste un exhorto, un extrañamiento; nunca he llegado al acta administrativa.

Tratamos de desahogar los conflictos antes, aunque hay personas muy necias, suena bonito, suena fácil, pero a veces no es tan fácil, hay gente muy difícil, hay gente que como amigos son bien a todo dar, pero a veces como trabajadores, son muy difíciles.

Recuerdo que yo no tenía mucho tiempo en la dirección yo creo fue por eso, cuando llegué la dirección, pensé: a veces es más fácil tratar con los alumnos que con los adultos, yo así lo pensaba a veces el adulto te mete zancadilla y dices si no le he hecho nada, hay como envidias; alguna vez en un curso de directivos yo le platicaba a las expositoras: *si hay problemas, hay una persona que saludo, maestro, buenos días y se voltea, digo pues que le hice, nos ve así debajo del hombro...*; así como soy contigo ahorita, trato de ser con mi personal lo que ves; el inspector me dijo *¿qué le hizo maestra? pues no sé, siempre llega y parece que tiene una mosca en la nariz, siempre anda enojado y a veces contesta bien y a veces no saluda: buenos días, y responde con una mirada de desagrado y se sigue de frente, qué le pasa?* y aunque me dicen no hagas caso

de todo esto, ha sido una experiencia, al paso del tiempo, en ese curso estas chicas me dijeron: *maestra, es que usted brilla y eso molesta porque a lo mejor la gente no ha logrado su proyecto de vida*; o a lo mejor, dice: yo lo puedo hacer mejor que ella pero en lugar de decir, *oiga, maestra y por qué no le hacemos así y asado de manera amable*, simplemente deja que cometa el error y ya que lo cometió, cuando está en público se lo echa en cara, cuando hay una junta o algo, *la maestra hizo esto, la maestra hizo aquello...* aquí tú te das cuenta del dolo, de la maldad y de la profundidad para causar un problema en lugar de que nos ayuden. Decir: *no maestra, sabe qué, así no, mire de la A a la Z le digo porque no debe ser esto*. Ese maestro me habla bien actualmente, como si nunca me hubiera hecho nada, pero nunca en mi vida me he encontrado una persona así. Aparte otros que están alrededor se aprovechan, dicen: *ya se cómo le está diciendo la directora, ¡no te dejes!; ¿tú por qué haces eso?; no le des consejos a directora, no te corresponde, que le cueste su trabajo*.

Como que buscan entorpecer, hay gente que es así, yo lo he visto como decir: *¿maestro tu por qué llegas temprano?* este maestro que te hablo, cuando los maestros llegaban temprano, ¿qué crees que les hacía? Les decía: *quédate acá, se quedaba en la jardinera que estaba hasta allá y les decía ven, ven*, decía: *tú, por qué llegas temprano, ¿te van a pagar más? ¡no, verdad!, te van a poner a hacer algo, tú quédate aquí, cuando toquen el timbre vas*; pero cuando tocan el timbre tú ya tienes a todos los alumnos, estás solo con todos los alumnos en la escuela y los maestros allá sentados y laboralmente no les puedes hacer nada y hasta se te quedan viendo así como con burla, este maestro y varios que lo seguían, toda la escuela ahí, tú batallando con los niños con los chamacos y solito tú en la escuela, en la entrada, revisión mochila o lo que sea, o simplemente en la entrada. Ya venían caminando despacito, muy des-pa-ci-to, dando las ocho en punto caminando despacito hasta llegar a la dirección, firmaban con calma y se iba a su salón.

¡hay gente que es nefasta gota por gota veneno puro gota por gota!, hay gente que es así, de verdad. les dices: *oiga maestro y que le gritas y lo regañas y que lo tratas con la punta del pie...* pero por que tu ahí... por eso es más compleja la conducta humana de un adulto. Esa la situación.

Si hay personas que son veneno puro gota por gota; y hay garbanzos de a libra, que tú les pides salta dos metros y te saltan cuatro, hay gente que tú dices, por qué no hacemos esto y responden: *maestra y aparte hacemos esto, esto, esto, y esto*. Tú dices ¡wow! soy afortunada. Bueno, te está hablando una persona humana, con cualidades y muchos defectos, a lo mejor tu no ves mis defectos, cuesta trabajo, a veces nos cuesta trabajo cambiar, pero trato, a veces no se hacen las cosas con maldad. Una vez escuché a una personita ahí, que es la que siempre en pláticas aconseja al personal: *¿por qué haces esto?, ¡no hay que hacer esto!*

Si eres buen trabajador cuando llegas a un centro de trabajo, hay quien te desmoraliza, si tenías ganas y entusiasmo por dar el plus, como que ya no lo haces porque se te quedan viendo los que no hacen, te jalen, en lugar de que te jalen para lo bueno, te jalen como mal ejemplo, *¡ay, no, no lo hagas! o ¡eres un tonto! o ¿qué ganas con hacer esto? ¡no, no, no, no, déjalo, además ni te toca!* jalen a la gente así y es lo que perjudica a una institución, es lo que perjudica a la institución, pero hay veces que cuando queremos el premio, ahí sí, todos lo queremos y hasta nos enojamos si le toca a otro, todos creemos ser merecedores del premio determinado y a veces no reconocemos que no. También hay personas muy lindas, muy nobles eh que te ayudan, que te dicen: *maestra se le cayó, esta así...* no por barbera, pero los que no están contigo a veces lo ven y dicen: *míralo eres una barbera, eres un barbero...*

Sobre la importancia de la dirección, en todo grupo humano, desde la aparición del hombre, creo que hasta los animales siempre hay un líder o un guía que unifica, fortalece, da las directrices de una brújula que te va a llevar a una meta, si no hubiera esto, si tuviéramos una mente anárquica, a veces se va cada quien cada por su lado, ahorita nada más tú, al rato tú, pero ojo cada quien piensa diferente, tenemos diferentes vivencias y experiencias intelectuales a diferentes niveles, entonces siempre es importante que haya alguien, siempre es muy importante que haya una guía, pero que no sea como un absoluto, sino que haya una escucha, *escucha tú que estás allá arriba, me hace falta esto, esto y esto, tú tienes la habilidad de palabra, a lo mejor yo no la tengo, pero tú mi líder te digo cuál es mi necesidad*. Hay gente que te lo dice: *¡Ay, no maestra dígalos usted, pero está pasando esto... nos falta esto!*

Entonces el guía con base en la norma, con base en las necesidades, busca la mejor solución. A ver, en nuestro cuerpo humano tenemos aquí el cerebro, a lo mejor quiere mandar el pie, el dedito chiquito, el meñique, etcétera, pero hay un cerebro rector que está trabajando. En la familia, papá y mamá, fíjate cuando no hay líder en casa, hay un vacío de autoridad, quien impone la autoridad a beneficio de la familia cuando los padres se separan.

Si tiene que haber alguien cariñoso, respetuoso, conocedor de la norma, de lo que se espera de una familia, si eres papá, mamá de un plantel, porque si no te lleva el caos, no avanzas, entonces sí es importante, pero que no tenga el poder absoluto y que sea un déspota, ¡no!, qué sea una persona que siempre busque el beneficio de los demás, de hecho, la democracia, el liderazgo, el presidente, el gobierno deben luchar porque su familia, si eres papá, luchar para proteger a los tuyos e irnos fortaleciendo, tú los vas a entrenar porque eres el líder, eres el guía, eres el que tiene la brújula y dices es para allá, cuando alguien te dice: *es que es para acá, la estás regando, no es para acá, mira, ven te digo de la A a la Z porque no es para allá*, si eres director, si eres un capitán en los juegos de educación física hay un capitán, *no pues ahora le toca a fulana, sí, pero fulana no está viendo la situación y otro tiene más visión, este ese que tiene más visión y más características, pues es el que va a decir, miren compañeros para acá, vamos a hacer esta jugada*. Como que piensa más rápido. y escucha a los demás, siempre es importante que haya un guía, por eso hasta las religiones tienen un líder un guía espiritual; siempre toda la vida, toda la vida, en todos los ámbitos en nuestro cuerpo es el cerebro, en la familia es papá y mamá, en un equipo deportivo hay un capitán, un líder, siempre.

Tenemos que saber cuándo ser este ser tropa y cuándo ser general, a mí una vez en el sindicato *le digo oiga maestro usted ya tiene muchos años, ya hasta debería ser jefe de aquí*, sabes que me dijo: *no maestra a mí me toca ser tropa por lo pronto*. Lo hacía muy bien, ya después les toca ser general. Si me dicen: *oiga maestra es que así asado*. *Ay si de veras tienes razón*; uno es humano puede fallar; Un capitán, un líder también necesita de motivación, también necesita que le fortalezcan, ser escuchado, porque a veces sí se puede y a veces no sé puede.

A veces que me dicen: *usted es la directora, usted puede irse, váyase si tiene un problema*; No, yo le aviso a mi jefa, porque ella lo ha dicho: *si algo pasa yo me lavo las manos he, tu no me avisaste. maestra, es que fui a la DGAR porque un papel ...*, avísame, avísame porque así yo estoy pendiente. También el día que pido día económico, ya sea que viene ella o manda a la ATP porque hay veces que cuando no viene la directora, unos se salen, estoy hablando en sentido teórico, a lo mejor alguien se va a tomar un cafecito, a lo mejor el receso es largo, siempre debe haber un líder, debe haber un guía toda la vida, toda la vida.

Entre las reformas educativas de 2013 y 2019 la diferencia en la forma de trabajar se da en que ahorita más autonomía profesional al docente, que siempre la hemos tenido, se está oficializando tú ves que tengo muchos años de servicio, desde que yo salí tengo autonomía ¿quién manda en el grupo? ¿cada cuándo te van a ver? tú sabes qué temas son importantes y les das más espacio, qué temas son menos importantes, si le das un espacio importante; ahorita todavía es más porque te están diciendo aquí tienes tu programa sintético no está acabado, tienes que agregarle de acuerdo a las necesidades de tu comunidad, qué tema metes aquí que te haga falta, pero me lo vas a justificar, si metes este tema, por qué lo estás metiendo, entonces ya tienes un programa que es tu planeación didáctica, que es un documento totalmente apegado, *in situ*, es totalmente apegado a tu contexto, a tu comunidad.

La dirección tiene más apertura a tomar decisiones situadas por supuesto, sí, toda la vida y ahora más porque ahora los maestros que son mis ojos también y son mis oídos, los compañeros maestros, los padres de familia para ver cuáles son las necesidades y qué es lo que se tiene, la escuela qué necesidades puede ir cubriendo, ir cambiando mentalidades.

No es posible una escuela sin dirección porque hay que tener un líder, el líder ve lo que el mundo, el adolescente o lo que un conglomerado no ve y puede proteger a su gente, por eso es importante que haya un líder y nunca debe desaparecer porque te dan herrajes por eso.

Sobre los procesos de evaluación alguna vez hace cómo cinco años la maestra inspectora nos llamó para que evaluáramos a alguien para que fuera ATP, si nos llamó y dijo algo como: *ustedes creen y nos dio formatos que el maestro con esta preparación pueda ser promovido a ATP*

Anexo 4 Relato IGZ UA2

Relato de aplicación de entrevista IGZ UA2

Resistencia al inicio de la entrevista con comentarios

Me hubiera dicho, no estudié, si en lugar de hacer la entrevista le digo la otra cosa: me lo deja, lo voy checando y ya se lo dejo listo objetivo por objetivo, creo que no es como tan profundo.

No me gustaría grabar, ¿Mejor toma notas no?

Datos personales

Lugar de residencia CDMX déjeme pedir agüita porque si traigo mucha sed (Se levanta y desde la puerta da la indicación al aire) “me regalas un vasito de agua o un vasote... ¿usted quiere uno?... le entregan su vaso con agua y regresa a la mesa.

70 años nivel máximo de estudios Maestría en la ENSN Escuela Norma Superior de Nayarit, licenciatura como maestra de primaria y otra como Licenciada en biología,

Datos laborales

50 años de servicio, en la zona en la supervisión como 25 años, Mmmmju (*para asentir sin ofrecer más información*) fui las dos cosas: Primero maestra de primaria, luego ya maestra de telesecundaria, luego directora, Llegué a la inspección por examen; por escalafón, no fue por examen fue por escalafón, inicialmente me mandaron a Azcapotzalco, pero le hicimos cambio y ya me quedé aquí y ya no me movieron.

Las funciones de inspección en el caso de telesecundaria son pesadas porque tiene uno que atender, lo técnico-pedagógico, lo técnico-administrativo, en ocasiones es muy pesado aparte porque atendemos problemas que se nos van dando, como extraordinarios.

La parte técnica-pedagógica es la supervisión de la clase del maestro, sugerencias para ellos, igual derivado de la visita.

Las técnicas-administrativas es todo lo relacionado con la cuestión de, cómo la podríamos englobar ahí... no se me ocurre es que este, por ejemplo, el documento que hay que entregar, que toda la documentación que solicitan las autoridades de la escuela, todo lo que se genera al interior de la escuela, ventanillas de la D. O. a las escuelas e inspección.

Mi superior es el director operativo, el profesor MPM, tengo seis escuelas a mi cargo, la relación con ellas es buena, siempre de apoyo, por ejemplo, ahorita en la mañana me llaman y me dicen es que tenemos un problema, nos urge, entonces por ello cuando hay problemas fuertes me llaman y pues ahí estoy con ellos.

Con el director operativo la relación es muy buena, se comunica conmigo a través de correos electrónicos, siempre nos envían ventanillas, ellos no sólo se comunican con uno, también se comunican con las escuelas por medio de ventanillas de manera diaria.

La ventanilla es un mecanismo de comunicación directa entre la dirección operativa y las escuelas y entre la dirección operativa y la inspección

Realmente no ha habido muchos cambios desde que yo estoy en la zona escolares, como que al final de todo, están como en constante capacitación y actualización entonces no permite que, lo decía atrás, anteriormente, No avanzan varios cambios, es decir, que se vayan superando, sino que sigue adelante tratando de responder de acuerdo a lo que se te va solicitando actualmente con cursos de actualización y capacitación. Sus compañeros que siempre se ocupan de estar actualizados, sobre todo.

Las funciones de la dirección y de supervisión vienen establecidas en la guía operativa, y eso es lo único que uno tiene que hacer, es: seguirlas al-pie-de-la-letra- (Golpea la mesa para acompañar la respuesta silábica) Y entonces el ser y el hacer del director, pues viene también en documentos normativos, entonces uno solamente se apega a la normatividad y ya de ahí van saliendo.

Además de la guía operativa son muchos documentos (se levanta y sale de la sala en donde estábamos para mostrarme un librero con un montón de libros, copias engargoladas y hojas sueltas), este es el registro de asistencia; Protocolo de atención a prevención de violencia; Reglamento General de las Condiciones de Trabajo; Código de Ética ; Lineamientos para la organización y funcionamiento; Ley del escudo y bandera nacional; Manual de Organización de Escuelas Secundarias y telesecundarias; Lineamientos de aplicación del Reglamento General de las Condiciones de Trabajo.

La inspección no evalúa a los directores, no, no, no, no, nuestro trabajo es de acompañamiento, asesoramiento básicamente...

Tampoco la dirección operativa evalúa a los inspectores

En mi tramo de responsabilidad no me toca tomar decisiones, yo no puedo tomar decisiones personales, todo es lo que me indican allá (DO) y lo que manejan los documentos normativos, pero yo no puedo tomar decisiones fuera de la normatividad.

Ellos nos indican que, en el día de hoy, por ejemplo: *su planeación de los maestros ahí está el registro*; que el niño se porta mal, Ah bueno, vamos a los documentos checamos si nos indica lo que hay que hacer. Le comento que me fui a la escuela porque el niño se portó mal, entonces vamos a ver los documentos, a ver que se le va a decir a la maestra, vamos a ver que el compromiso de acuerdo de normas hacemos con el papá, entonces *anote su compromiso porque le vamos a dar seguimiento*, entonces los problemas, si hay, pero se resuelven de la mejor forma y se les da seguimiento, es elaborando un compromiso por parte de quién esté involucrado, igual si es el maestro

Las indicaciones se dan a los maestros por escrito, instrucciones y seguimiento por escrito.

Siempre que se visita una escuela se emiten recomendaciones, tenemos ficha de visita a la escuela y ficha de visita al aula. Incluyen el nombre de la escuela, la fecha, el grupo que se va a visitar (cuando voy agrupo) observaciones, y recomendaciones, se entregan al docente y al director y firman de recibido.

El trabajo con la inspección de educación física es individual e independiente la inspección de EF, es totalmente separada, o sea, de Saludarnos y ser compañeros sí, relaciones personales también, pero ya en lo profesional ya no, porque pues él tiene solamente una, Una disciplina y yo tengo que atender todo lo demás.

Para mí no hay diferencia en la forma de trabajar independientemente de las reformas educativas vigentes (2013 o 2019), nuestro trabajo, es acatar todo lo que nos vayan indicando, entonces solamente es: mi jefe acatar lo que el coordinador (Coordinador sectorial de educación secundaria) le dice; El coordinador lo que le viene de administración (AEFCM) así de manera escalonada, se van respetando las instrucciones; nosotros vendríamos siendo como los operativos de todas las instrucciones, ya nada más le damos seguimiento de si los maestros por ejemplo: Ahorita con lo de las reformas, que los maestros estén en los talleres de actualización, que los maestros lleven el trabajo como lo manda la autoridad, y ya les manda todo un protocolo a seguir y ya no hay problema.

Sobre los conflictos en las escuelas de la zona escolar, bueno, los conflictos ... (se ríe) Vienen de los padres, la verdad. Los papás no nos ayudan mucho, son cuestiones de percepción de los papás, En lo general problemas no, casi no existen...

El desahogo de conflictos es dependiendo la situación, en ocasiones se hacen actas, se hace minutas, lo que le decía hace ratito, compromisos por parte de los papás, ¿qué más? Acuerdos con los mismos papás, se legalizan las actas y se les da seguimiento y la conclusión. Hay ocasiones en las que los papás acusan a los maestros pero ya no con nuestras autoridades, sino a otros niveles por ejemplo: en la fiscalía, en el ministerio público, para ello hay protocolos y tiempos que cumplir, nosotros elaboramos todos los documentos pertinentes al caso y hasta que no concluyen los requerimientos que nos hacen, no terminamos, acabamos de tener un problema y nos los piden una vez y ahí van, y los piden otra vez y ahí van, una tercera vez y ahí va, como que no les queda claro, hasta la cuarta vez y es un desgaste enorme atender las quejas de los papás por eso le decía, pero son los papás los que se quejan demasiado.

Menos comunes son los conflictos entre docentes o entre docentes y autoridades; todos se llevan bien, con la mayoría es buena relación.

Como inspectora tengo facultad para aplicar sanciones en ocasiones sólo son normativas, en ocasiones son jurídicas.

Un ejemplo de las jurídicas es lo que le estaba diciendo ahorita, lo que le estaba contando ahorita, los papás se quejan y jurídico es el que nos hace la solicitud y nos da la instrucción: Necesito que me mandes esto, esto, estos, nos especifican todo, les informamos un expediente y ese lo tenemos que remitir hacia allá.

Las sanciones normativas, por ejemplo: A ver ¡Julián llegaste tarde!, te llamo la atención, maestro, llegó usted tarde, una vez. La norma también se establece en las condiciones generales de trabajo dice que te llamo la atención verbal una vez y te la vuelvo a llamar, y tienes tres verbales, tienes tres escritas y luego ya te hago la invitación y tres invitaciones hacen una nota mala.

La repercusión de una nota mala es que se va al expediente, le va restando... antes había lo del escalafón y no le permitían avanzar si tenía una nota mala, o no lo dejan, no le permiten andar como pez en el agua, ¡no!, sino que, como si hubiera una valla para que no pudiera pasar, o sea Julian se portó mal, tiene una nota mala y Julian quiere pedir horas extras, no se las dan porque tiene esa nota mala, Julian quiere cambiar de actividad y no se la dan porque tiene una o varias notas malas de acuerdo a su comportamiento.

EL discurso que predomina desde la DO no es así una cosa en especial, ¡no!, solamente apegarnos a lo que ellos nos indican de acuerdo a lo normado, no hay ninguna cosa en específico, todo igual lo mismo. Aquí en la zona, tengo de vecinos al maestro D, al maestro RP, A la maestra M, al Maestro C., esas inspecciones están cerca, lo mismo que hacen ellos lo hacemos nosotros, hay apoyo por parte de los vecinos supervisores que tenemos. Pero no hay algo en específico a la par que ellos trabajan trabajamos nosotros.

El impacto de la inspección debería reflejarse en una de las pretensiones por parte de nuestro servicio: que los niños salgan y salgan bien; la otra sería que los niños salgan con un buen promedio para que se puedan continuar el siguiente nivel sus estudios. Eso a mí me preocupa y me ocupa mucho. Que los niños sean muy bien atendidos por los docentes.

Esta escuela en la que estamos no tiene director desde el ciclo escolar pasado (22-23) debido a su jubilación, yo considero que el problema de que no haya es problema de las autoridades, pero no de la inmediata ni la que sigue, sino más arriba, porque ahora hacen los exámenes otras instancias, eso nos ha afectado mucho porque nuestras autoridades en administración, ni siquiera saben lo que nos hace falta.

El nuevo director se debe nombrar de la oficina donde evalúan a los maestros, ellos ni siquiera saben cuáles son nuestras necesidades, Por ejemplo, Julian ya hizo su examen y ya lo pasó y allá no saben en donde hace falta el maestro y acá no saben que muchos maestros ya pasaron el examen, entonces es un desastre, en las reuniones que hacemos del Consejo Técnico de Dirección Operativa se escucha: *a mí me faltan tantos... y no a mí no me faltan tantos, hay una compañera se incorporó y lo primero que dijo: me hace falta un maestro*

de educación física, me hace falta un maestro de tecnología, me hace falta un maestro de español, me hace falta un maestro de matemáticas, para tal y tal y tal y tal escuela. Es la fecha en que no le han dado nada, o sea a veces hasta fin de año y ahora está peor.

Imáginese si antes no le atendían las necesidades ahora esta horrible. Pero el funcionamiento de la escuela ha sido bueno, Considero que los maestros, cada quien ya sabe lo que tiene que hacer, por ejemplo, yo vengo y me dedico a la cuestión administrativa porque si nos cargan todos los días de trabajo, a la carrera y que esto lo quieren para ayer y que esto lo quieren para ahorita y que esto lo quieren para al ratito, ¡ay es una cuestión muy pesada lo administrativo!

Yo asumí personalmente las funciones de dirección de esta escuela, pero si es muy pesado la parte administrativa. Está el nabo eso de ser hacer dos funciones ja, ja, ja, ja, ja, ja (risas a carcajadas)

Creo que las autoridades ni siquiera saben nuestras necesidades, cómo no se enteran de nuestras necesidades, no se cubren los espacios, ahorita ya tengo dos grupos sin maestros y hasta que ellos quieras nos los van a mandar.

Sobre la evaluación docente, de esta zona solo una directora y un maestro de grupo se evaluaron, participaron en la elaboración de los reactivos que les iban a aplicar, fíjese esas son labores de la USICAM y me saca a los maestros una semana para que les puedan hacer su examen.

Con el sindicato no hay ninguna relación de ningún tipo.

Anexo 5 Relato DOL UA2

Relato de aplicación de entrevista DOL UA2

Bueno, básicamente lo que me motivó a pedir la licencia fue porque el ambiente dentro de la escuela ya estaba muy complicado, había muchísimos problemas y todo eso, pues obviamente se vio Reflejado mi salud emocional, salud física, Ya presentaba yo diferentes síntomas, por ejemplo, salir todos los días con los ojos rojos, con una irritación con dolor de cabeza, la presión arterial elevada, Entonces sí, pues ya tuve que poner en una balanza. Mi estado de salud con todo, pues en todas las responsabilidades que tenemos, aunado a esto Pues los últimos meses antes de que terminara el ciclo escolar 2021-2022 pasaron una serie de sucesos que previo a que el director se jubilara, en donde pues ya veíamos que había una ausencia de esa figura, la figura del director, y a raíz de eso, pues habían conflictos dentro de la escuela, entre el personal, pues habían también cierto grado de injusticia en el sentido de que Pues había privilegios para ciertas personas, una de ellas, pues era la trabajadora social

Empezaron a cambiar las condiciones de dentro de la escuela, entre ellas, pues el hecho de que ellos ausentaban y cuando se presentaban a la escuela, pues firmaban lo de toda la semana, que no habían asistido. Y cuando se necesitaba que estuvieran cualquiera de las dos figuras, trabajó social o dirección, pues realmente no contábamos con ellas, no caso particular, si había alguna situación con algún alumno en, en mi caso una situación en el mes de junio.

Donde un alumno se convulsiona, fue una situación delicada de salud este alumno yo esperaba contar tanto con la figura del trabajo social para que me apoyara, pues teniendo esa comunicación directa con la madre de familia, atender la situación y con el director como líder de la escuela, y pues realmente ninguna de las dos figuras se presentaba, se les informa al día siguiente y pues lejos de recibir el apoyo, pues de parte del director fue amenazas, fue amedrentarme fue el decir que nos íbamos a una cuestión Legal, pues que mi cabeza iba a rodar entonces entre esto y otra situación.

la amenaza era que yo estaba haciendo mal las cosas y que entonces si yo hacía las cosas así de entregarle por escrito, porque como él no estaba el día que ocurrió la situación, yo redacté un informe para darle a conocer la situación. Entonces he yo solicito hablar con él para notificarle de la de la situación. El lee el informe, pero él lo toma como una agresión, lo toma como si yo me quisiera ir a un ámbito legal, entonces

él. Desde su formación, que él era abogado, él lo toma como que yo estaba prácticamente amenazándolo de que iba a levantar quizá una denuncia contra él. Entonces él me dice que todo lo que yo había establecido ahí se lo iba a sustentar legalmente, y que entonces yo había hecho mal las cosas, porque lejos de arreglarlo de manera económica, digamos por debajo del agua y a nivel escuela, pues yo quería escalar a otro nivel. Y pues que entonces en ese sentido

yo iba a sustentarle todo legalmente con pruebas Y todo lo que estaba diciendo ahí, pues que yo iba a tener los argumentos necesarios para demostrar lo que estaba estableciendo en el informe.

El informe era únicamente fue de carácter informativo, donde yo le narré la situación ocurrida para que él tuviera conocimiento, en caso de que pues la mamá quisiera acercarse a él o a la trabajadora social Para pedir el apoyo para el alumno, precisamente debido a que El Niño no se había convulsionado en otra ocasión en dentro de la escuela, era la primera vez que ocurría y por lo tanto, pues nosotros como escuela necesitaríamos tener los elementos para poder atender esta necesidad del alumno, no solamente yo como maestra titular, sino también el director, en este caso la trabajadora social, porque era con quienes los padres tenían esa comunicación Directa, entonces yo consideré importante relatarle al director los hechos y pues que él tuviera conocimiento para que no le sorprendiera si la mamá llegaba a solicitar algo en particular, pero pues él lo tomó como una amenaza sobre todo, porque como él no había estado presente. Quizá él pensó que yo iba a proceder de otra manera.

Esa fue una de las situaciones que me llevó a pedir licencia; en parte, porque sí empecé a notar que el ambiente ya era muy difícil. Esa cordialidad que a lo mejor entre compañeros teníamos se empezó a mermar ya aquí era una supervisión en todos los sentidos, como teníamos cámaras o tenemos cámaras en la escuela. El director, aunque no estaba presente, pues él nos veía por las cámaras; ¿Cómo lo sabíamos? Porque cuando se presentaba nos cuestionaba de sucesos que habían ocurrido y que él decía que él lo había observado en las cámaras. Entonces ya era una incomodidad tremenda. En este sentido, lo que decía no, ya existía una preferencia o una Un apoyo en particular hacia la trabajadora social y sí veíamos ciertos privilegios hacia ella.

El hecho de ausentarse igual que él, si llegaban a asistir solamente firmaban y se retiraban. Le quitó responsabilidades, argumentando que la maestra estaba enferma y que nosotros teníamos que apoyar y asumir todo el trabajo que le correspondía a ella como apoyo a su salud. Entonces todos estos privilegios Pues sí, de alguna manera obstaculizaban nuestro trabajo, además de que se nos cargó más el trabajo. Aunado a que después de que él se jubila, quien se queda a cargo de la Escuela es la Supervisora- la inspectora.

Eso fue en el ciclo escolar 21-22, que es cuando se él se jubila en el 22. Y después, cuando iniciamos el 22-23, él ya no se presenta, ya procede su jubilación y quien se queda a cargo es la inspectora, la maestra CC. Sin embargo, pues prácticamente al inicio del ciclo escolar nos dejó a nosotros como maestros, pues organizarnos solos porque realmente nosotros tuvimos que como docentes tomar decisiones, porque en la semana que es la fase intensiva del Consejo técnico, pues es donde se Firman acuerdos donde se establecen, las condiciones de trabajo para todo el ciclo. Y realmente ella no estuvo presente, o sea, nosotros estuvimos solos en la en la junta y tuvimos que tomar decisiones, incluso de este ambiente que ya se venía trabajando, pues este ambiente tenso ríspido.

El día viernes, previo iniciar el ciclo con los alumnos, tuvimos una reunión todo el personal y acordamos que todas las cosas que habían pasado pues que ya las íbamos a dejar en el pasado Y vamos a comenzar una nueva etapa donde íbamos a tratar de llevarnos con cordialidad, con amabilidad, de evitar malos malas actitudes que habían ocurrido anteriormente.

Por ejemplo, que la Secretaria, una de las secretarias nos contestaba mal cuando nosotros llegamos y le preguntábamos alguna situación, nos contestaba mal, la libreta de registro de asistencia La empezaron a esconder precisamente porque nosotros notamos estas irregularidades de que el director firmaba Cuando no asistía y encima ponía que llegaba a las 6 de la mañana y se nos pedía que contáramos los espacios y que respetáramos el espacio del director y de la trabajadora social que eran intocables esos espacios. ¿Para qué?

Para que cuando ellos se presentaran, pues llenaran los lugares simulando que habían presentado a trabajar. Entonces nosotros al notar esas irregularidades, pues obviamente manifestábamos en comentarios nunca directamente hacia él, pero si en comentábamos, manifestábamos, esa inconformidad de que no firmábamos conforme llegábamos, sino que era ya un lugar asignado el que ellos dos tenían, y que nadie más podía firmar en los otros lugares entonces A raíz de esto, la secretaria empieza a esconder la libreta de asistencia y solamente se nos permitía cuando nosotros íbamos a firmar.

Entonces nos reunimos Todo el personal, estaba toda la plantilla docente, estaban los dos secretarios, Ek, JI, estaba el personal de apoyo, Eh, Jt, L; todos excepto la inspectora, o sea, ella, como no estaba ninguna.

Los docentes fuimos los que tomamos la iniciativa porque platicábamos que como no íbamos a tener cabeza o líder en la escuela, pues era necesario que nos organizáramos Entonces, como el que hasta el momento tenía menos conflicto, por decirlo de alguna manera, era el maestro L, él fue el que convocó al personal de apoyo y administrativo para que participaran en la reunión que íbamos a tener, entonces hicimos la reunión, la convocamos en el patio de la escuela y pues ahí entre todos platicamos y cada uno, pues manifestó sus inconformidades o sus perspectivas, precisamente con la intención de que pues se cerrara esa etapa e iniciáramos, como dicen, con el pie derecho.

No funcionó. Definitivamente no funcionó porque siguieron las malas actitudes. Siguieron esas conductas de esconder la libreta de asistencia. En este caso, la trabajadora social se ausentó. Nunca se nos dio una explicación en el sentido de que íbamos a contar o no con la figura. Aparentemente iba a quedar una persona encargada en la escuela. Que se sonaba, que iba a ser la maestra Sarita. Pero nunca ocurrió. Aquí nos dieron la indicación que, a falta de director, la que iba a encabezar la escuela iba a ser la inspectora, que ella era la que iba a tomar las decisiones y que cualquier situación, pues nos teníamos que dirigir con ella, pero Pues las conductas seguían igual.

De hecho, desde tiempo atrás, ciclos anteriores, cuando estaba todavía, al director, también se le notificaba porque nosotros éramos grabados de manera particular por una de las de las Intendentes, Jt y le decíamos que era incómodo que con su celular nos grabara y que todas las situaciones que ocurrían dentro o fuera de los salones eran reportados por ella.

Sigue ocurriendo, se notificó también a la inspectora y pues todas estas conductas siguieron, o sea no hubo ningún cambio, ninguno era como una rivalidad entre el personal de apoyo y administrativo contra los docentes particularmente cinco de seis maestros, o sea, el maestro Ls era exento, era el conflicto con la maestra Sarita, con la maestra M, la Maestra B, la maestra Jz y conmigo Particularmente, era con nosotros o las que tenían esas conductas

Resulta que, en enero, nuevamente la trabajadora social se incorpora, ella se presenta uno o dos días máximo a la escuela y ahí fue donde nos enteramos de que había estado de licencia, pero sentíamos que venía protegida ¿Por qué afirmamos eso? Porque aparte de que no participó en las juntas de consejo, después de que ya se había incorporado, se nos acusó de acosarla laboralmente; la maestra CC nos convocó a una reunión en donde ella decía que en las cámaras se veía que la maestra JZ la había grabado cuando ella iba saliendo de la dirección, que ella con su celular la iba persiguiendo y la había grabado.

Y que, por esa conducta, ella, la trabajadora social, redactó un escrito dirigido al maestro Mario Medina, en donde ella establecía que sentía acoso laboral por parte de nosotras como maestras que estábamos Inspeccionándola todo el tiempo que estábamos vigilando todos sus movimientos, que ella se sentía intimidada y que tenía, incluso, miedo por su integridad de que nosotras le llegáramos a hacer algo. Entonces nos convocó a una reunión la inspectora, y antes de entrar, bueno, primero nos convocó durante la jornada escolar, cuando la indicación es que nosotros como maestras todo el tiempo tenemos que estar con el Grupo, Entonces solicitó que dejáramos trabajo con los alumnos y que nos saliéramos del Grupo, Mandó a cesar a Erika, al Contralor, a todo el personal, Los mandó a que se quedaran cada uno en uno de los grupos para que nosotras pudiéramos asistir a la reunión que nos convocó

Cuando íbamos a entrar al área de la dirección nos solicita: *les voy a pedir a que dejen todas, sin excepción, sus celulares encima de ese archivero no quiero a nadie con el celular.* Dejamos los celulares y nos dice, *ahora sí tomen asiento y se voy a hablar con ustedes,* llama a Erika para que empiece a tomar nota de lo que se iba a hablar y sus primeras palabras: *Les comentó cuando más de dos personas se reúnen en una misma área se le llama vandalismo, entonces ustedes están cometiendo actos vandálicos al estar reunidos en el patio escolar, en Horas laborales para situaciones que no tiene nada que ver con lo Educativo.*

Entonces, pues nos empieza a dar una serie de argumentos, que nosotras estábamos teniendo conductas en contra de la trabajadora social, que nosotras estábamos mostrando cierta negatividad hacia ella, y pues que a raíz de eso ella se estaba sintiendo acosada laboralmente y que, pues nosotras no tenemos nada que hacer reunidas, ni siquiera para la para cometer cuestiones académicas, porque le decíamos nosotras que no era ninguna mala intención, que nos reuníamos para comentar casos.

Compartirnos ideas o cuestiones así siempre relacionado con lo laboral, que ya cuestiones personales las trabajábamos fuera del horario, pero que en esos momentos dentro de la escuela era únicamente laboral y ella dijo: *¡no! que ni aún por grados nos quería ver reunidas, que era La Última Vez que nos veía reunidas en el patio, que no quería que tuviéramos comunicación para nada, menos porque se prestaba a malas interpretaciones y que, como nos había dicho, pues que eso se consideraba un acto vandálico, Entonces decía que era La Última Vez que quería que nos reuniéramos y que no quería volver a hablar con nosotras de la misma situación.* Entonces, bueno, pues ya cada una de nosotras también pedimos la palabra, Le explicamos la situación, que bajo ninguna circunstancia...

La trabajadora social no estaba presente, Solamente nos llamó a la maestra B, a la maestra S, la maestra M, a la maestra Y y a mí únicamente,

El profesor L quedó exento en esta situación y aparte que porque en otra de las grabaciones Se veía cuando estábamos revisando la bitácora de asistencia la maestra J y que según la había tomado fotografías, cosa que la maestra J explicó y le dijo que no, que ella había revisado la bitácora de asistencia porque le habían metido faltas, que ella no reconocía, que se le había pasado firmar ese día de asistencia pero que había asistido a trabajar y que le habían marcado esa falta y el descuento. Entonces ella lo que estaba haciendo era buscar los días que según tenía la falta para ver si realmente había firmado o no, pero no era por la maestra Jacqueline.

Nunca nos mostró las grabaciones, nosotras como docentes no tenemos acceso al monitoreo de las cámaras; únicamente los que tenían acceso eran los secretarios y el personal de apoyo Jt Eh, principalmente ellas dos

He visto que hay cámaras en la dirección; dos en el patio escolar; creo que hay una en la entrada; No estoy muy segura, pero me parece que hay una en la entrada por las rejas; pero nosotros no tenemos acceso. De hecho, quien tenía acceso y que era, pues el que nos vigilaba a distancia era el director. Él tenía acceso a través de su celular a las grabaciones de la escuela, y a las cámaras, pero únicamente era en ese momento el director. La trabajadora social y los secretarios, el personal de apoyo, únicamente nosotros como docentes no.

La inspectora, había ocasiones que, si iba diario, otras veces iba cada tercer día, pero solamente. Máximo se quedaba una hora, si había algún caso pendiente dos horas o se le llamaba por teléfono para que pudiera ir, pero no era una figura que estuviera presente durante la jornada escolar, o sea, solamente iban casos extraordinarios o que nos tuviera que dar alguna indicación o que tuviera que dar alguna información ella.

La información, Si nos logra ver antes de que ingresemos a los salones, ella nos la daba directamente, si no las indicaciones siempre nos las dejaba por lo regular con Erika o con César y ellos eran quienes nos daban, la nos dejaban la información de manera verbal, solamente de manera verbal, la única ocasión que en el caso fue por escrito fue cuando me dio un memorándum en donde a mí me responsabilizaba por las condiciones del material del en este caso las mesas, las sillas del salón y que ella establecía que semana con semana mostraban mayor deterioro, a lo cual pues también por escrito yo respondí Que no era así, que la

invitaba, que ya participará en el salón y que ella misma supervisara las mesas y que se percatara de que yo trataba de darle mantenimiento dentro de mis posibilidades a las mesas en una función que evidentemente, pues a mí como docente no me correspondía porque yo utilizaba tiempo, Previo a la jornada escolar, mi jornada está marcada de 8:00 a 2:00 de la tarde, Pero yo llegaba regularmente a las 7:00 de la mañana

Principalmente era porque dentro de la jornada, pues no nos permitían en este caso organizar material o demás, Yo utilizaba esa hora para poder preparar mi material, las clases, si tenía que presentar algún video o tenía que proyectar algunas diapositivas, yo llegaba previamente para preparar el material antes de que entraran los alumnos. O en este caso pues a limpiar las mesas, a hacer el aseo, a reparar las mesas o las sillas, porque eran cuestiones que el personal para el cual estaba destinado esas actividades no lo hacían entonces uno como docente, pues sentía esa responsabilidad

Llegaba más temprano por sugerencia de parte del director, si había la sugerencia, él nos solicitaba que llegáramos 20 a 10 minutos previos a la jornada porque él decía que nosotros ya teníamos que estar antes de que entraran los alumnos y hubo un ciclo escolar, el acuerdo fue que la entrada iba a ser del 10 para las 8 a las 8, porque a las 8:00 nosotros como docentes ya teníamos que iniciar con las clases A pesar de que por guía operativa, el horario establecido en telesecundaria es de 8:00 a 2:00 y así lo menciona la jornada. Él decía que teníamos que llegar antes porque durante la jornada nosotros ya teníamos que estar con todo preparado, entonces en este caso esos 10 minutos a nosotros nos iba a servir no sólo para recibir a los alumnos, sino para preparar el material. Entonces para mí era más pertinente llegar antes de ese tiempo, a pesar de que era indicación del director, pues yo tomé también la iniciativa de llegar mucho antes para preparar con calma todo el material.

La salida en teoría es a las 2:00, pero pues realmente nunca salíamos a las 2:00, porque después de las 2:00 se nos llegó a detener varias ocasiones en alguna reunión extraordinaria o para darnos indicaciones o para darnos ventanillas por escrito, O hacer alguna cuestión de la escuela, tomar alguna decisión, Entonces regularmente uno terminaba ya saliendo 2:30 cuarto para las 3, si había algún caso de algún alumno que atender pues solamente teníamos O previo a las 8:00 de la mañana o después de las 2:00 de la tarde durante la jornada escolar, no podíamos Atender ningún caso, entonces era ese el motivo

El reporte del supuesto deterioro del mobiliario fue por parte de la encargada de la limpieza del salón; De hecho, en el tiempo que estuve en la escuela previo a la licencia, no hubo ninguna observación de clase ni por parte de dirección ni por parte de supervisión. Todo esto era a Dicho de la de la encargada de hacer la limpieza de mi salón, que era J. Entonces ella era la que le informaba todo a la inspectora, incluso tomaba fotografías porque a mí me tocó ver cuando tomaba fotografías de las áreas. Entonces ella le informaba a la inspectora desde su perspectiva, cómo ella estaba observando el salón, Incluso ella se quejaba mucho de la cuestión de la basura en los en los salones.

Ella decía que había mucha basura y que teníamos demasiados botes de basura, incluso que nos quitaron los botes, solamente se quedó con uno y hubo una ocasión en que la inspectora dijo que de hecho no tenía que haber ni siquiera un bote de basura en los, Pero obviamente sí Argumentamos que por lo menos un bote sí tenía que haber Entonces esto todo esto era a dicho de personal de asistencia y apoyo, que era las que le informaban como supuestamente estaban los salones.

Cuando llegué a esa escuela, al principio, cuando ingresé en ese entonces Consideré al director como que sí manejaba un poco de empatía, mi perspectiva fue que era una persona con cierta calidad humana porque recibí apoyo, al inicio sí sentí que me apoyó, pero conforme pasaron los ciclos escolares y también ahí influía la cuestión personal, O sea, él se dejaba llevar mucho por sus situaciones personales y él tenía algún conflicto a nivel personal, pues obviamente, su actitud, su carácter, Su forma de relacionarse con el personal cambiaba dentro de la escuela. O sea, él no sabía separar lo personal de lo Laboral. Entonces, conforme pasaron los ciclos escolares, su actitud cambió. Él dejó de apoyar, no sé si era porque ya vislumbraba que estaba próxima su jubilación o no sé con certeza qué fue lo que lo desmotivó, Y también consideró que influyó la llegada de particularmente de J.

Porque ella cambió mucho la dinámica desde mi perspectiva, así es, Cambió mucho la dinámica en la que funcionaba la escuela, porque ella empieza con las grabaciones, empieza con tomar fotografías, con reportar todo lo que pasaba en la escuela, con sugerir cuestiones al director y pues el director a nosotros como docentes, no, no nos consideraba para la toma de decisiones, O sea, había cuestiones que él de manera autoritaria, pues él nos daba la indicación.

Por ejemplo, él decía que nosotros como docentes no teníamos derecho de comer o de tomar agua porque ninguna parte decía no. Y él decía que mientras nosotros no podíamos comprobarlo, pues que nosotros teníamos que acatar la indicación. O, por ejemplo, esto que decía de la entrada a las 10 para las 8, él decía que era una invitación, que él tenía, que le estaba dando y su frase era primero se acata y después se inconforma. Entonces él le trae a la frase que permanentemente nos decía que nosotros, Para podernos inconformarnos, pues primero tenemos que cumplir su indicación. Él también estaba como muy obsesionado, por decirlo de alguna manera, con la disciplina, con la cuestión del uniforme, y para él un grupo de excelencia, Era un grupo que no hacía ruido, que estaba comportado y que estaba 100% uniformado. Para él ese era un buen grupo Entonces, pues él decía que tratáramos de mantener así a los grupos, y que bueno, nosotros tenemos que estar el 100% del tiempo con los Alumnos. Que ya todas las cuestiones que tuviéramos que atender problemas o cuestiones personales que tenían que ser fuera del horario laboral, porque dentro del horario laboral era 100% atender a los alumnos.

Aparte que como maestro sí existía como esa desvalorización, porque él decía que, como nosotros como maestros, no teníamos la facultad de dar indicaciones, que el único facultado para dar indicaciones, pues es él como como figura de autoridad dentro de la escuela Entonces él, pues sí, no permitía que nadie más. Sugiriera. Algo y además bueno, cuando se toman los acuerdos, el Consejo Técnico, si se llegaban A tomar acuerdos, pues él sí se apegaba mucho y en la bitácora, si no estaba establecido en bitácora, él no lo hacía valer, aunque fuera una situación que pudiera beneficiar a la escuela. Él tenía siempre decía que todo tenía que ser por escrito. Si en caso de que no fuera así, pues sí nos daba indicaciones a través de algún documento. Entonces sí, conforme pasó el tiempo, pues sí, siento que el ambiente dentro de la escuela fue decayendo. Lejos de mejorar, no Definitivamente considero que empeoró, empeoró y pues eso fue parte de las situaciones que también a nivel emocional, a nivel físico me fueron afectando.

Yo ingresé A través del del examen de oposición, concursé por la Plaza y en este caso como tuve el primer lugar en la lista de prelación, entonces me llamaron para elegir la escuela, ya me dieron las opciones, Recuerdo así como que a grandes rasgos que estaba una escuela, la Gustavo a madero, en Milpa Alta estaba Iztapalapa y ya me dijeron que pues yo eligiera que escuela quería y esa era la escuela que me iban a asignar, entonces pues elegí esta escuela, Primero, pues también por la cuestión de la distancia, porque está cercana a mi domicilio

Aproximadamente 10-15 minutos de distancia. Entonces lo consideré que era una escuela que me quedaba dentro de mi rumbo y pues no le... muchos como que se predisponen, no diciendo es Iztapalapa y demás. Y dije, bueno, me quiero dar la oportunidad de estar dentro del ambiente y pues yo misma juzgar, no como es la escuela, entonces a mí me pareció Un reto a nivel profesional a nivel personal y por eso fue por lo que elegí la escuela.

De principio consideré que fue un buen recibimiento por parte del director. Sí, recibí el apoyo. Él incluso le solicitó a la maestra Sarita que fuera como una especie de capacitadora. El primer día que yo me presenté. Él me asignó con ella para que estuviera durante toda la jornada con ella y viera cómo se trabajaba en telesecundaria y pues sí, estuve con ella en su salón de yo me fue dando algunas sugerencias, me fue enseñando cómo se trabajaba con los libros de texto, las clases, las cápsulas. Demás, pero después. El maestro me dio la indicación que yo me iba a quedar con ese grupo con el que tenía la maestra Sarita, que era un grupo de primero, y a quién iban a mover era la maestra sarita.

A ella la pasaron al Grupo que no tenía maestro, que era un grupo de tercer año. Pero debido a este movimiento, evidentemente, pues ya llevaban un mes, porque yo ingresé en septiembre, septiembre del 2014. Entonces, cuando hacen este movimiento, evidentemente, pues tanto los padres como los alumnos ya estaban acostumbrados a la forma de trabajo de la maestra Sarita durante ese mes. Entonces por parte de

los alumnos no sentí una negativa. Sí, pues, sentían ese cambio, pero de parte de quien sí sentí como que esa resistencia fue por parte de los padres de familia, o sea, ellos sí se inconformaron. De hecho, yo sí sentía cierta negatividad hacia mi parte. Yo lo saludaba y ellos algunos no me contestaban. Sí observé que varios de ellos se acercaron con el director a hablar. Entonces a mí el director me dijo que tenía que convocar a una reunión en donde se les iba a explicar, pues, la cuestión de por qué el movimiento y presentarme y demás. Entonces a la semana siguiente de que yo entré el lunes. Convocaron a una reunión a los padres de familia que estuvo presente la inspectora y estuvo presente el director. Me presentaron y pues sí, los padres ahí manifestaron abiertamente su inconformidad, que ellos no estaban de acuerdo porque ya llevaban un ritmo de trabajo, un estilo de trabajo con la maestra sarita, y pues que el cambiarlos así para sus hijos no iba a ser algo benéfico.

Entonces el director les explicó. Primero pues que me dieran la oportunidad, porque yo una maestra que estaba capacitada, que tenía la preparación y que además había llegado ahí a través de examen. Entonces eso significaba que yo había demostrado tener las competencias para poder estar frente a un grupo. Entonces que me dieran la oportunidad de trabajar y que yo se los iba a demostrar con resultados. Pues que. El trabajo no. O sea, no era algo de palabras, sino con mis hechos. También la inspectora, pues me dijo lo mismo, no denle la oportunidad a la maestra, no porque la vean joven significa que no puede. Primero hay que darle la oportunidad y ya después.

Entonces, pues sí, llegamos a ese acuerdo con los padres de familia y ya conforme fue pasando el tiempo, pues se fueron convenciendo de que pues evidentemente yo llevaba buenas ideas, estrategias, esa motivación, no como maestra que estaba ingresando de dar todo lo mejor para para que los alumnos estuvieran bien y se convencieron al final del ciclo, pues logré cambiar la perspectiva que tenían acerca de mí, que creo que después de los comentarios que recibí, pues quedaron satisfechos con mi trabajo. Entonces, esa, esa fue la manera en cómo ingresé

básicamente la comunicación es de manera verbal. Hay algunas cuestiones que sí lo hacen por escrito, sobre todo cuando se tratan de ventanillas o indicaciones que vienen, en este caso por parte de la operativa. A raíz de la pandemia estamos hablando de 2020 ya es a través del WhatsApp se utiliza como un medio para poder comunicarnos. Aunque existía el correo institucional, realmente no se hacía uso de ese medio que era el oficial para podernos hacer llegar información. Entonces la información básicamente ya los últimos años de la pandemia para acá. Información que llegaba, ventanillas o alguna indicación o la mandaban por WhatsApp. El secretario, en este caso César, era el asignado normalmente de mandar la información. Y otras cosas, pues eran ellos mismos, los secretarios, los que nos daban las indicaciones, En algunos casos, si ya era algo de manera particular con algunos de nosotros, pues sí. El director o la inspectora, en este caso se dirigía a nosotros de manera individual para darnos la indicación, pero este como tal, pues solamente era esa cuestión laboral, O sea, indicaciones y era acatar la indicación.

Algunos aforos se tomaban en consejo técnico, se llegaban a escuchar opiniones, pero eso no significaba que iban a ser consideradas, o sea, si para el director o para en este caso. Los últimos días que yo estuve eran para la inspectora. Eran pertinentes, se consideraban, pero regularmente las decisiones las tomaban las autoridades. ¡Sea inspección o sea dirección! Ellos eran los que daban las indicaciones, los que nos invitaban, o nos solicitaban qué teníamos que hacer, qué teníamos que entregar. Incluso había ocasiones que ellos por decirlo de alguna manera, creaban sus propios formatos o se inventaban sus propios formatos, que no era algo que las autoridades habían solicitado y a que a pesar de nosotros como docentes pedíamos que se nos mostrara dónde decía que tenemos que cumplir con tal o cual formato y ellos decían *¡no! son indicaciones y lo tienen que hacer*. Entonces hablemos, por ejemplo, de formatos donde nos pedían..., recuerdo Uno que decía de lectura, escritura y matemáticas, que qué actividades extra llevábamos a cabo O durante la pandemia, por ejemplo, que se hicieron clases muestras para todos los maestros de la zona a través de las clases en línea y después de eso tenemos que llenar formatos de observación. Entonces eso eran indicaciones que, según ellos, las autoridades habían dado, pero en realidad no era así. O sea, son decisiones que ellos como autoridades tomaban sin tomar en cuenta la opinión del colectivo docente. Aunado que los otros pues manifestábamos la carga excesiva de trabajo y que decíamos, que la cuestión administrativa nos está absorbiendo mucho más que la parte académica, pero a pesar de eso, pues ellos nos

decían que tenemos que acatar la indicación, cumplir con los formatos, cumplir con toda la carga administrativa porque eran información que la autoridad estaba solicitando.

Además de las clases, tenía que llenar formatos o contestar a cuestionarios, por ejemplo había información que nos decían me tiene que dar estos datos ahorita, por ejemplo, hablemos de cuántos alumnos con necesidades educativas teníamos, cuáles eran los diagnósticos, qué estrategias se estaban realizando o qué íbamos a hacer para reducir los niveles de reprobación o para mejorar los niveles de asistencia y puntualidad en los alumnos y eran formatos que teníamos que llenar en el momento o cuestionarios que tenemos que hacer en el momento, previo a las juntas de consejo técnico, el director nos pedía que llenáramos formatos todas las preguntas que venían en los las guías de del Consejo Técnico. Todas, aunque el producto era uno o dos, y venía al final como entregar algún escrito o alguna reflexión, pero él pedía que llenáramos todo, o sea que contestáramos todas las preguntas, además que, por ejemplo, en esa en esas juntas, lejos de hacerlas ligeras, él pedía que leyéramos todo desde el título, la presentación, la introducción y demás.

Y él no tomaba la batuta, sino él asignaba a un maestro, que era el que dirigía la Junta de Consejo técnico, otro que redactaba y siempre éramos nosotros como docentes, o si a él le pedían una información o alguna cuestión estadística, nos la pedía a nosotros como docentes y él solamente la entregaba o la transcribía y él entregaba a título propio, como si él hubiera sacado esa información. Entonces eran cuestiones que él decía, los quiero ya en el momento. Aunque nosotros no tuviéramos tiempo, pues en ese caso sí pedía que dejáramos al Grupo, pues ahora sí que desatendido para poderle proporcionar la información que nos pedía en el momento.

Entonces sí, muchas. Las ocasiones sí nos pedía eso, o Había otra cuestión, como los seguros escolares, poder activar un seguro escolar y a veces la línea telefónica estaba saturada, no nos contestaban y teníamos que estar pegados al teléfono para poder activar el seguro, cuestión de que, en este caso, pues sí, los secretarios nos podrían haber apoyado. En Llenar el formato en solicitar el folio y demás. Pero no, él nos pedía que nosotros lo teníamos que hacer y pues si la situación era delicada o que implicaba algún tipo de atención médica especializada, pues nos pedía informes, informes que teníamos que entregarle a él acerca de la situación. Entonces sí eran muchas, sobre todo formatos, estadística y demás. Que Él pedía para ¡ya i

Además, las comisiones, cada lunes un maestro era el que dirigía la ceremonia, entonces nos rolábamos, entonces nos tocaba cada 6 semanas hacer el homenaje y poner el periódico Mural. Aunado a esto, pues teníamos una comisión en el Consejo Escolar de Participación Ciudadana, en este caso yo era la responsable, el primero fui de Establecimiento de consumo escolar; Después me lo cambió y fue de recuperación de las áreas verdes; Y fui también de inclusión educativa; No recuerdo bien esa comisión, pero estaba enfocada a la inclusión, aparte de manera económica, como él decía, nosotros dábamos talleres, entonces cada maestro tenía que elegir un taller y dar el taller. En este caso yo estuve varios ciclos escolares con el taller de dibujo y pintura y eso lo trabajábamos, Lo calificábamos como artes o como tecnología, de ahí obteníamos las calificaciones y la forma en cómo se seleccionaban los grupos era que se les invitaba a los alumnos de todos los grados a los talleres y ellos tenían que elegir. Entonces teníamos cierto cupo el máximo, eran 30 alumnos y ya cada alumno tenía que elegir a dónde se quería ir. Entonces nosotros teníamos que dar los 30 lugares y ya los que no alcanzaban, pues tenían que elegir otro taller. Entonces eran cuestiones que no estaban establecidas como telesecundaria. Pero teníamos esa indicación de cumplirlo, se organizaba para que fueran talleres entonces, pues ya lo veíamos también como una cuestión extra, prácticamente como si fuera una comisión, porque teníamos que prepararnos para también impartir ese taller.

Sobre lo necesario para dar clases, como materiales, los docentes al principio lo solicitamos a dirección, pero pocas veces había respuesta de eso. Entonces era más fácil que nosotros obtuviéramos el material a través de los padres de familia. Entonces él nos decía que nosotros platicábamos con los padres y que hiciéramos labor de convencimiento para que pudieran donar a la escuela los materiales que ocupábamos, se llamara sillas, se llamaran escritorio Sí, sí. Está establecido que no se les pide ningún tipo de cuota de recuperación a los padres. Entonces a los padres, los que formaban parte de la asociación de Padres de Familia, pues ellos se reunían y tenían que convencer a los padres, pues de hacer donativos y ya se juntaba cierta cantidad, pues de ahí se destinaba, ya en la en los últimos ciclos escolares se le daba prioridad al material de limpieza

y al material de papelería, Pero, por ejemplo, en el caso de hojas de marcadores y de todo eso, nosotros tenemos que solicitarlo y en una libreta escribir lo que pedíamos. Así, si pedíamos 5 hojas, escribir 5 hojas blancas, poner nombre, fecha y firmar esto a causa de que empezó a desaparecer material.

Nunca supo el director y tampoco nunca procedió para que se hiciera una investigación. De cómo estaba desapareciendo material, se llegaron a desaparecer botes de pintura, se llegó a desaparecer paquetes de hojas. Entonces él tomó esa determinación, pareja para todos y designó a un responsable que era el que nos daba material. Pero fueron pocos ciclos escolares los que se nos entregaba solamente el inicio de ciclo Una pluma negra, una azul, un lápiz, una goma, un borrador y Algunos marcadores para pizarrón ya durante todo el resto del ciclo En muchas ocasiones a mí me tocó poner de mi bolsillo el material, Copias.

Al principio sí se nos daba, pero después empezó a tener problemas la fotocopidora y pues ya nosotros teníamos que también sustentar ese gasto, Entonces, si nosotros ocupamos copias, por ejemplo, para los exámenes, eso salía de nuestro bolsillo ya de parte de la escuela no se proporcionaba. Y ya particularmente el último ciclo escolar ya fue una cuestión muy limitada. El pedir el material era realmente justificar incluso el para qué íbamos a ocupar el material que estábamos pidiendo, parecía burla, pero sí poníamos, por ejemplo, una pluma roja para escribir un lápiz para hacer anotaciones. O sea, ya llegábamos a ese punto porque teníamos que pues sí, precisamente justificar o establecer para qué estábamos pidiendo el material. Entonces, y eso era así como muy limitado, que tenemos que pedir solamente lo necesario. Ya ese último ciclo escolar no se nos dio nada al inicio del ciclo, o sea, nosotros íbamos teniendo el material incluso para la clausura del ciclo escolar 2021 2022. Como maestros, nosotros nos organizamos y cooperamos para todo el adorno de la escuela, o sea globos y otros adornos, Todo esto salió de nuestro bolsillo por parte de la escuela no recibimos ese material. Entonces, la mayoría de las cuestiones que como maestros necesitamos para nuestras clases era sustentado por nuestro bolsillo, no por parte de la escuela.

Los recursos económicos, El director a grandes rasgos nos daba alguna información, de bueno, se compró, una impresora o se compró este material, Pero no éramos partícipes de las cuentas ni de las decisiones, solamente se nos informaba algunas cosas que se habían comprado o que nosotros mismos percibíamos, por ejemplo, computadoras o el escritorio. Pero no teníamos bien establecido la cuestión de los números, como los gastos, los ingresos, no tenemos acceso a esa información. Solamente por parte del director

Los horarios de clases, En el caso de las asignaturas, él decía que le diéramos prioridad a español y matemáticas en las primeras horas porque era cuando venían más frescos los alumnos, pero también decía que teníamos que apegarnos a la Programación que ya estaba establecida en Telesecundaria, o sea en telesecundaria ya hay una programación que vienen ya establecidos los horarios de las cápsulas por grado. Entonces él decía que nosotros nos apegáramos a eso, a excepción español y matemáticas, que sí pudiéramos organizar, pero sí en ese caso, pues nosotros manejábamos las asignaturas conforme considerábamos que daba mejores resultados para nosotros, pero sí, obviamente, considerando las cápsulas televisivas, En el caso de tecnología y educación física, pues también se les permitía a los maestros que ellos adaptaran su horario, Y nos compartían a nosotros la información y ya nada más checábamos que no influyera o Que no Afectara alguna otra asignatura, por ejemplo, tecnología que no chocara con la educación física. Sobre todo, porque nosotros podíamos como éramos los titulares del Grupo, pues no había tanto problema en manejar nuestros horarios, pero sí en ese caso para que no pudiera, no hubiera un conflicto. No chocaran los horarios, pero sí hasta cierto punto sí teníamos cierta libertad de poder manejar nosotros nuestras asignaturas.

No he recibido ninguna sanción, Como tal sanción, no, pero sí esta cuestión de lo que comentaba, por ejemplo, hace un momento de que acusaciones no de que, por ejemplo, este en este caso, que yo junto con mis compañeras, estábamos acosando laboralmente a la trabajadora social, Que sinceramente, sí se me hizo sentir como si yo estuviera cometiendo algún delito. Incluso también comentarios que aquí es

Algo también importante que quería comentar después de esa reunión que comenté hace un momento donde ya nos dijo que estábamos haciendo actos vandálicos y demás, después de que medio se aclaró la situación, ella nos dijo *que iba a investigar que se iba a abrir un proceso de investigación, que por eso estaba ahí una maestra llamada A, que nunca supimos cuál era su función, que ella iba a estar apoyando en las*

investigaciones de ese caso entonces. Ella dijo: yo les voy a preguntar aparte a cada una de ustedes, ¿van a querer que las apoye la trabajadora social?, sino para yo tenerla tomándose unas chelitas, dijo, si no quieren su, no quieren que las apoye, pues yo a ella sin problema, la puedo tener ahí. Y bueno, pues obviamente dijimos que tampoco ella se acercaba entonces con esta situación, pues menos. O sea, que solamente tenemos una relación laboral con ella. Termina la reunión y me dice a mí particularmente que me esperara, me dice, Le pido que se quede, quiero platicar con usted, entonces las demás se retiran, yo me quedo con ella.

En estos últimos meses, previos a que pidiera la licencia, ya todos los días, salía con mis ojos irritados, Siempre salía con los ojos rojos y dolor de cabeza, era lo que más presentaba Entonces ella me hace la observación, me dice: *He notado que últimamente trae los ojos muy rojos por qué?* ya le expliqué que era debido al estrés, que me sentía muy presionada que a nivel emocional también, pues que los últimos meses habían estado muy, muy fuertes, muy intensos, que el ambiente laboral estaba Muy feo y que todo eso, pues ya se estaba reflejando en mi Salud; ella me dio una plática de que no fuera tan aprensiva que soltara más las cosas, que todo tenía solución y demás. Posteriormente eso, una o dos semanas, nos empieza a llamar a una por una De nosotras Y con la maestra Andrea Que nuevamente repito, no sé cuál era su función, como que se nos entrevista de manera personal y nos vuelve a decir que ese escrito ya iba a llegar a nivel jurídico y que, pues a mí en este caso hablo por mí, que fue lo que se me dijo, que a mí se me acusaba directamente junto con otras compañeras de acosar a la trabajadora social y que ella pedía aclarar conmigo esa situación. A lo cual yo le dije que no, porque el momento de haber aclarado las cosas era previo que ella hiciera un escrito, porque ni siquiera me había dado la oportunidad de explicar las cosas entonces Que, si ella tenía los argumentos y las pruebas para demostrar que yo la estaba acosando laboralmente, pues que entonces como ella iba a proceder pues adelante, entonces yo en ese sentido no quería aclarar nada con ella. No trascendió, o sea, creo que quedó hasta ahí, pero pues obviamente yo seguía con esta situación de decir se me está acusando de algo sin fundamento.

Yo seguía presentando los mismos padecimientos de los ojos rojos, la presión arterial elevada y demás posterior a un mes después de que la maestra me hizo esa observación de los ojos un día ingresó a la dirección, bueno, fui al sanitario que estaba ahí en dirección y estaba la inspectora con Erika estaban comentando algo y voltea a verme y me dice: *¿otra vez maestra?*, y pues yo me quedé... me llama la atención porque no sé a qué se refería y le digo *¿otra vez, qué maestra? –otra vez los ojos rojos, ya mejor, dígame que se mete.* Entonces me pareció un comentario desacertado yo dije, no viene al caso de lo que me está diciendo o qué me está tratando de dar a entender, Entonces sí le hice el comentario, le dije: *maestra, ¿qué pasó? Ese comentario ya ofende,* ya no me dijo nada. Se dirigió nuevamente a Erika, pero sí dejó entrever o insinuó que yo estaba consumiendo algún tipo de sustancia. Entonces para mí fue algo muy desacertado porque yo dije, para empezar, por qué me está acusando de algo que yo ya le había explicado, lo Cuál era el motivo de salud, Entonces, pues sí, ya no tuve la oportunidad de aclararlo, pero desde mi perspectiva ella se quedó con la idea de que yo estaba consumiendo algo, cuando en realidad yo le estaba explicando que ya era un motivo de salud y efectivamente yo estuve asistiendo a consultas particulares, no fui al ISSSTE, fue de manera particular porque consideré que era más rápido recibir la atención médica y sí me dijeron que estaba alta la presión, se estaba viendo afectada mi presión ocular debido a mi presión arterial porque estaba sometida a mucho estrés. Entonces precisamente fueron de las cuestiones que yo puse en una balanza. Yo dije ¡ya!, mi salud se está viendo afectada por toda esta situación y esta dinámica en la escuela, Entonces ahí fue uno de los motivos que me llevó a decir, definitivamente, yo tengo que pedir un espacio para poderme desintoxicar de todo esto. Eso es una de las cuestiones. No recibí llamadas de atención, pero sí esa presión o no sé cómo decirle, (ese señalamiento) sí esas cuestiones que a mí sí ya me estaban afectando y no.

Sabemos que son delicados todos los comentarios que se hacen porque los padres de familia lo toman muy a pecho y después se generan chismes, se generan malos entendidos de cuestiones que ni siquiera son fundamentadas, Entonces realmente pues sí, puse en una balanza eso y actualmente pues lo estoy viviendo después de que solicito la licencia, a ella le entregó el oficio, porque mi licencia salió con fecha del primero de mayo, el primero de mayo. No laboramos, nos presentamos hasta el 2 Yo todavía no tenía la autorización, entonces yo estaba así porque a mí me dijeron, Se te va a llamar por teléfono para indicarte si

procedió o no la licencia. Como el 2 de mayo todavía no me habían llamado, pues yo asumí que tenía que seguirme presentando a la escuela y así lo hice, pero saliendo me dirigí al sindicato a investigar si había procedido o no mi licencia y en el sindicato me dicen que no, que todavía no tenían respuesta, pero yo. ¿Yo dije, bueno, qué hago mañana? Me presento, no me presento, me fui a isabela católica, a la DGAR, al área de del sindicato de la sección de ahí y resulta que sí, ya estaba ahí mi documento. Entonces yo les pregunto allá los del sindicato, que qué procedía, o sea, si ya estaba autorizada, si yo me tenía que presentar al día siguiente a la escuela o ya no, y me dijeron, maestra, usted ya está de licencia, usted ya no, de hecho, es su pago, ya se suspendió a partir del primero de mayo. Usted ya no se debe de presentar a la escuela, más que para notificar a su autoridad. Entonces le dije, bueno, nada más le doy el documento. Y qué pasa si la autoridad se niega a firmarme porque yo tenía, pues esa duda. Por toda esta dinámica que se había generado, que a lo mejor la inspectora no me iba a querer firmar el documento, *no pasa nada, usted notifica deja una copia y aunque no le firme su licencia, ya procedió* entonces al día siguiente, Yo dije, si yo notifico a la inspectora de que voy a ir a entregarle el documento, era muy capaz de no asistir, porque así pasaba cuando tenía un compromiso o algún conflicto que resolver o alguna situación que atender, simplemente no se presentaba. Entonces yo dije, si yo pongo en previo aviso a la inspectora que voy a entregar un oficio no va a ir, entonces me va a estar haciendo ir a cada instante, a cada día para entregar el oficio. Entonces decidí no avisarle y dije, bueno, más o menos calculé en el horario que ya llegaba que era aproximadamente a las 9:00 de la mañana, y a esa hora fui el día 3 de mayo. Y cuando llego en la libreta de asistencia ya tenía una leyenda Grande en mayúsculas, la maestra faltó y mi nombre completo. Entonces ya la maestra me dice Pásese a sala de maestros, Ahorita Platicamos y ya me empieza, inicia su argumento con que *no maestra, usted no avisó, por lo tanto, tiene faltas, el cual llega su respectivo descuento, bla bla bla*, y le digo, maestra, de hecho, vengo a platicar con usted de una situación, le comento, estoy de licencia, le entregue el oficio, le dije me hace el favor de leerlo, Lo lee y me dice, Primero me cuestiona que por qué, que por qué le había pedido la licencia y ya le dije.

Recuerdo que usted en una plática nos dijo que tuviéramos amor propio y por amor propio, Estoy haciendo esto porque mi salud está de por medio, entonces necesito tomar un respiro porque ya mi salud está muy afectada y prefiero retirarme entonces principalmente, pues ese es el motivo por el cual me retiro.

Y nuevamente me volvió a dar el argumento de que primero estaba yo, que no me preocupara tanto de los problemas, que todo tenía solución, que no fuera aprensiva y fue como muy empática en ese Momento, Y me dijo que qué bueno que había tomado esa decisión de ponerme a mí en primer lugar, que eso estaba bien y me firmó el documento.

Después como que le cayó el 20 de lo que implicaba. Llama al secretario y le dice, Mire César lo que nos acaba de hacer, La maestra le entrega mi oficio a César, lo lee Y le dice: no, maestra, para qué le firmo ya la regó, dice *Por qué Cesar*, dice: *Pues sí, dice, porque se hubiera esperado para firmarla*, Y entonces no sé si ahí como que la hizo reaccionar y me dice, *Sabe qué maestra dice ¿cómo le vamos a hacer? Deme una solución ¿Quién va a atender a su Grupo?* Le dije, desconozco maestra. Y me dijo, *pues es que usted es la que está pidiendo licencia deme una solución, ¿qué podemos hacer?* Y le dije, pues no sé y me dijo: *por lo menos le pido que me apoye estos días, era miércoles, terminé la semana, atiende al grupo* y le dije, maestra, es que a mí me dieron la indicación que a partir de que inició mi licencia yo ya no puedo estar en contacto con los Grupos. *—pero esto se lo pido a nivel personal. Apóyeme por lo menos 15 días que atiende al grupo En lo que yo consigo a alguien* yo le dije, es que no puedo maestra, no que *—valórelo, piénselo* y pues yo me aferré a que no, porque pues en ese momento a mí fue lo que me explicaban. Yo ya me pasé a ser una persona externa a la escuela, entonces yo ya no podía tener contacto con los alumnos es Más no podía ni pasear en la escuela.

Después de que me estuvo insistiendo y yo sinceramente me negué porque yo dije, yo no sé qué responsabilidad, a mí me puede adjudicar esta esta decisión. Entonces ella se molesta, noto el cambio inmediatamente de actitud al ver mi negativa y le dice a César, César, *esta niña no se puede ir de esta escuela hasta que no te entregue tal, tal, tal, tal. Si te entrega la deja ir y si no, no hasta que no te entregue todas las cosas, no se puede retirar de la escuela.*

Tenía que entregar los libros de texto. Bueno, los libros del maestro, las todas las llaves que tuviera de la escuela, mi registro, mis cuadros de evaluación, mi registro de asistencia, este los expedientes de los alumnos, todas esas cuestiones.

Entonces este me dice la inspectora, yo me tengo que retirar a atender una situación Entonces te encargo a ti, por favor, te dejo a ti como como el responsable, la acompaño hasta el salón y que te entregue todo. Fuimos al salón, le dije, Mira, entrego llave de botiquín, llave de archivero, en el archivero no dejo nada, sí dejo unas cosas, dejé libretas personales, cosas mías, donde yo hacía mis apuntes, digo, dejo esto o me lo llevo, son míos, *no, maestra, aquí usted no puede sacar nada*, OK, pues entonces que se quede ahí, deje libros que yo compré, no eran parte de la escuela, sino eso, yo lo compré como recurso para mí. Le entregué, pues todo, le digo, los cuadros de calificación ahí los tienes tú, recién acabábamos de cerrar segundo periodo de evaluación, ahí está el número de inasistencias, tú tienes la información, *no maestra, necesito sus listas personales*, le dije, pero por qué son mis listas, O sea, es mi control personal, o sea, yo sé mis anotaciones, el maestro que toma el grupo que estoy dejando, va a iniciar un tercer periodo, va a iniciar desde cero, o sea lo que yo ya he anotado, pues ya está evaluado, ya está ahí.

Recién acabábamos de regresar de vacaciones de Semana Santa. Entonces me dijo, *No, maestra, es que necesito eso*, le digo. Bueno, pero esas son anotaciones mías, tú la información que necesite la tienes, tú, los cuadros lo tienes, las asistencias las tienes, o sea la todo lo demás ya depende del maestro que va a tener al grupo, o sea, de aquí para adelante él va a evaluar, o sea, de nada sirve *Bueno, pues a ver qué dice la maestra, pero se los encargo*, Me retiro y por la tarde primero me marca por teléfono, sinceramente no le contesté. Me manda mensaje y me dice: *la maestra solicita que el día de mañana le entregue las cosas faltantes que la espera temprano*, no le conteste. Me manda un segundo mensaje y me dice: *dice la maestra que mañana la espera a las 8:00 de la mañana, por favor*, no le conteste. Al día siguiente, el 4 de mayo, nuevamente me vuelve a mandar un mensaje donde me esperaba *a las 8:00 de la mañana para el día siguiente* Entonces era nuevamente por la tarde, yo sinceramente ya no contesté y me comuniqué con el maestro Floriberto, el encargado de nuestra sección, y yo le dije: maestro, esto puede hacerlo la inspectora porque mire me Está pidiendo primero que cubra el Grupo 15 días; Me está diciendo que como alguna cuestión personal que yo le eché la mano, yo me negué; Ahora me está pidiendo las listas de evaluación; me está pidiendo... *maestra, yo te voy a comentar una cosa, tú ya no tienes nada que ver con la escuela, por lo menos de aquí a lo que termina tu licencia tu ya eres ajena, o sea tú ya no. Si a título personal como favor lo quieres hacer, esa es una cosa. Pero tú ya no estás en la obligación legal de Nada dice y toda la información ella la tiene. O sea, tú no tienes la obligación de entregarle tus listas porque son tus listas, toda la información que ella necesita y la tiene ella con los cuadros de evaluación. Ella tiene toda la información ahí, pues entonces eso ya no es tu responsabilidad. Ella ya tiene que ver cómo lo va a solucionar. Entonces tú ya no puedes pararte en la escuela.*

Yo sé que el haber hecho eso me va a implicar ciertas consecuencias, lo que yo sé que la maestra sí tiende a ser vengativa, al igual como lo era el director anterior, que, si uno no los apoyaba, buscaba la manera de perjudicar o de afectar o de tomar represalias

Considero que es a través primero de pedir cosas que a lo mejor en donde uno pueda flaquear, por ejemplo, No sé pedir algún dato o alguna información que a lo mejor uno no tenga a la mano y ya por eso, pues sería motivo de una llamada de atención por escrito. Otra forma es que ellos recurren a los problemas que tenemos a nivel con los alumnos. Por ejemplo, hablemos, no sé una pelea, ellos tenían ese acceso, hablar con los padres de familia de alguna manera, manipular el discurso que ellos iban a manejar y la forma de proceder. Entonces ellos los orientaban para que, de alguna manera, pues uno como maestro se viera perjudicado. Hablemos, por ejemplo, de escritos o de llamadas a buzón escolar Donde a lo mejor el problema no ameritaba que llegara a ese grado, sino se podía solucionar, pero aquí era, pues de alguna manera perjudicar al docente. ¿Y cómo nos dábamos cuenta? Pues la forma en cuando venía estructurado el documento, el lenguaje que se utilizaba, o sea, nos dábamos cuenta de que eran términos que no eran utilizados por los padres de familia, sino era que alguien estaba detrás de ellos para poder hacer el escrito o la inconformidad por parte de ellos.

Ese alguien es Dirección, inspección y trabajo social, que eran los que tenían acceso A ese tipo de información O A esa comunicación con los padres de familia. Entonces sí lo veíamos de esa manera incluso con el caso de algunas compañeras a las que se les levantó un extrañamiento por “aparentemente”, no seguir un protocolo cuando el protocolo se siguió, sin embargo, la información no estaba en donde ellas esperaban que estuviera, que en este caso era la dirección. Aquí la información, quienes la tenían eran las maestras, pero como la inspectora cuando lo quiso revisar no tuvo acceso a esa información. Dio por hecho que no existía, pero nunca se tomó la atención de dirigirse directamente con las titulares a preguntarle si tenían el documento, que en este caso sí lo tenían, y ella asumió cosas y levantó extrañamientos. Entonces no daba esa oportunidad de aclarar, ella asumía las cuestiones y a partir de eso tomaba determinaciones. Entonces, pues realmente ahí era cuando nosotros nos dábamos cuenta, que ella tomaba esas represalias, entonces yo sé que ahorita eso también, a mí me va a implicar también ciertas consecuencias. El hecho de buscar la manera en la que, pues yo me vea perjudicada, quizás en mis funciones o en la perspectiva que tienen alumnos y padres de familia cerca de mí.

Después de que pasa todo esto en los primeros meses de que yo me tomo mi licencia, que empiezo a atender mi salud, pues sí, obviamente todo lo que está pasando, evidentemente los doctores me lo confirmaron, pues sí era debido al estrés que estaba al cual estaba sometida y empiezo a tener otro problema de salud. En este caso empecé a tener problemas en las articulaciones. Entonces empieza la sospecha de que yo tenía artritis reumatoide. Cuestión que a mí me dijeron que sí existe un factor genético, pero quien lo detonó fue el estrés. Entonces llega un grado de salud en el que ya no podía ni caminar. Estoy hablando del mes. Septiembre y empiezo un tratamiento. Mi licencia terminaba en noviembre. Entonces, como yo todavía no tenía un diagnóstico, no tenía un tratamiento. Yo no me quise arriesgar a regresar a nuevamente incorporarme porque yo sabía que iba a regresar a lo mismo incluso peor. Entonces, tomé la determinación de extender la licencia, metí una prórroga, sí procedió y regresó en octubre a entregarle esa nueva, ese nuevo documento en donde venía la extensión de la licencia y el comentario que recibo por parte de ella es usted de plano, ya no quiere trabajar, ¿verdad? Cuestión que, pues a mí sí me pareció ofensivo porque no, no sé si ya piensa como que Ay, lo voy a tomar por gusto, y aunque así fuera es mi Derecho, Pero yo le expliqué que no, que era por cuestión de salud, cuestión que además no tenía que hacer. Yo no tenía por qué darle explicaciones, simplemente estaba ejerciendo un derecho del cual gozo que en este caso es la licencia. Pero le expliqué que nuevamente era por motivos de salud que le estaba dando prioridad. Sinceramente yo no le conté que tenía este problema porque yo sé que de ahí se agarra. De ahí va a buscar la manera, quizá también de tomar represalias.

Y aparte hay algo muy curioso que pasa en la escuela, que, de algo, algo que le pasa a alguien lo toman Como un medio para hacer chismes no lo toman con seriedad ni le dan el respeto que amerita la situación, sino lo toman como una cuestión de burlarse o de hacer chismes. Y pues yo digo, es algo que delicado es importante y No Le expliqué qué era lo que estaba pasando, yo, nada más. Dije que era un motivo de salud. Y sí, efectivamente, tiene recién apenas 20 días que me acaban de confirmar el diagnóstico. Recién 20 días que me acaban de dar el tratamiento. O sea, llevo meses padeciendo la enfermedad, pero todo desencadenado por el estrés que yo viví en la escuela

La planeación, bueno, se organizó de diferentes maneras. Al principio, cuando entré como los libros básicamente traían todo. El director decía, Bueno, la planeación es el libro de texto, ¿no? Porque ya viene dosificados. Los contenidos ya vienen organizados, ya vienen las cápsulas. Después nos las empezaron a pedir. Bimestralmente porque en ese entonces todavía se manejaban bimestres, eran 5 Bimestres todavía cuando yo entré eran bimestralmente.

después empezamos a trabajar un modelo llamado comunidades de aprendizaje y era el mismo, digamos que la misma forma de trabajo durante todo el ciclo escolar. Entonces solamente lo único que actualizábamos era los contenidos con los cuales íbamos a trabajar. Todo lo demás y la forma de trabajo ya estaba establecida, solamente modificábamos los contenidos. Y eso era igual cada bimestre y después fue cada trimestre y ya después se hizo cada quincena. Tenemos que entregarlo quincenalmente y hubo una

ocasión donde nos la pedían semanalmente, o sea, fue cambiado, fue cambiando de acuerdo a lo que el director consideraba Pertinente o correcto, y así era como lo entregábamos entonces variaba.

Era revisada, pero pues. Sinceramente, o sea, desde mi perspectiva pedagógica. Era una visión como desde lo que él consideraba correcto. No estamos hablando de que fuera lo adecuado o que fuera pedagógico, sino que él sea a lo mejor una palabra. No le sonaba en la Planeación, pues sí pedía que se modificara. Era muy así, muy quisquilloso, en el sentido de que él sí quería que viniera mi marcado actividad de inicio de desarrollo y de cierre, y que sí tenía que venir así, tal cual establecida, aunque se le explicaba que había actividades que no se podían concluir, que había actividades que tenían enlace con el día siguiente, incluso con la semana siguiente. Porque pues tenía como ese puente con otro contenido, pero el sí era como muy, muy cuadrado de que tiene que venir así, estructurado, inicio, desarrollo, cierre así. Entonces había cuestiones que, si desde su perspectiva no eran correctas, pues pedía que se modificara y teníamos que hacer el cambio entonces, pues ya regularmente para evitar ese tipo de correcciones, pues ya se estructuraba de esa forma, aunque sabíamos que el contenido pues se iba a enlazar en 2-3 actividades, o que la actividad no iba a concluir un día o una sesión, sino que podía seguirse enlazando, pero sí en ese sentido el Como que La supervisión era así, no, o sea, simplemente que venía como él, el formato de la estructura que él quería, aunque pues no, no fuera tan descriptivo o no, no llegara a la profundidad que él quería. O sea, simplemente él quería haber marcado eso que él pedía

En la evaluaciones sí, participé, bueno internas Pues digamos que sí como tal Evaluaciones Pues no, Yo no recuerdo que existiera algún como algún tipo de formato, alguna guía que nos permitiera realmente evaluar el desempeño docente o las actividades o la función dentro de la escuela como tal, no; Sí recuerdo que hubo ciclos escolares seguidos que a él le solicitaban que se proporcionara un nombre a operativa, no de algún docente que considerábamos que Ejercía bien su función. Como 2 o 3, 2 o 3 ocasiones, recuerdo que esas ocasiones lo hicimos como por votación y Donde nosotros como colectivo, pues decidíamos no, quién era el que, desde nuestra perspectiva, pues cumplía con eso, no de utilizar la tecnología, atender a los alumnos, la cuestión de la puntualidad, etcétera, etcétera.

Y aparte, pues que, como acuerdos, recuerdo que, en una ocasión, en una Junta de Consejo, nosotros llegamos al acuerdo de que se le iba como a reconocer al grupo que cumpliera con el 100% de asistencia, o la puntualidad o el uniforme, o que mejorará las calificaciones con cada bimestre o cada trimestre y que se le iba a hacer como un reconocimiento, Pero eso era como algo muy subjetivo, porque no existía un formato. Entonces era como una valoración más que una evaluación. Era como una valoración desde. Lo que nuestra perspectiva se estaba cumpliendo.

no era algo formal. Sí, recuerdo que hubo una ocasión y que eso fue algo que me llamó mucho la atención, que en un ciclo escolar hubo una evaluación de parte de los alumnos hacia los docentes. Era un programa o no sé cómo se le pueda llamar, que se llamaba maestro consentido, donde los alumnos se tenían que meter a una página de internet a una plataforma y tenían que votar por un maestro. Realmente yo nunca tuve acceso a esa a esa página por qué. No nos la dieron nada más, nos dijeron, nos dieron la indicación, los alumnos tienen que ingresar a esta página. Este creo que tenían que ingresar datos para poderles dar el acceso y había ciertos rubros que ellos tenían que valorar y a partir de la votación de los alumnos se le iba a otorgar un reconocimiento al maestro mejor evaluado, no al maestro consentido, que era un juego de palabras. No. Entonces. Recuerdo que bueno se hizo, era una semana en la que los alumnos tenían que ingresar. Y creo que llegó una Junta de Consejo, más o menos tengo, así como la referencia porque había una banquita que estaba fuera de la dirección y yo estaba sentada ahí con la trabajadora social. Estábamos conversando en lo que iniciaba la Junta del Consejo entonces sale el director de la de la de la dirección siempre traía como un folder con documentos y en ese folder ahí traía metido otro folder. Entonces se acerca, así como muy misteriosamente, muy así, enigmático, a mí el director y de en medio de todos los documentos saca un folder y me lo entrega y me dice guárdalo Así, pero todo muy misterioso, no guárdalo. Que nadie más lo vea. Sí, y le hace lo mismo a la a la maestra de trabajo social. Me dice, no lo revisen ya, pues después cuando lleguen a su casa lo checan y demás.

resulta que habíamos obtenido el reconocimiento. Entonces la explicación de él fue que no quería que la escuela se le viniera encima. Dijo, te lo di así porque no quiero que la escuela se me venga encima, ¿no? Sé por qué en un tiempo en el que sentía quizá fue lo que me hicieron creer porque no me constó, pero fue lo que me hicieron creer ¿Quién? ¡Pues la trabajadora social! De que la escuela estaba como en contra de nosotras dos porque decía, Bueno, era lo que ella me comentaba, que como que existía cierto coraje por parte de los demás de la escuela, de que, pues que yo me creía mucho, que me sentía mucho de que como que yo me quería colgar todas las medallitas y que... y no era eso. O sea, en realidad nunca fue mi intención de ser... o de competir con nadie, simplemente era cumplir mi función, no, pero. Esa es la perspectiva que yo sentía, que como que había cierto coraje hacia mí por cumplir. Mi función entonces el director decía, si yo te entrego a ti el reconocimiento. Porque se supone que en teoría ese reconocimiento como era externo no era por parte de la escuela, no sé por dónde había venido la indicación, pero era externo, se tenía que haber entregado como de manera transparente delante de los alumnos para que vieran los resultados de sus votaciones. No, entonces el

O sea, de que ellos sabían que se había evaluado de los maestros y por qué le habían entregado ese reconocimiento al maestro elegido. Entonces él no lo hizo así porque dijo que no quería que la escuela se le viniera encima, porque sabía que al momento que a mí me diera el reconocimiento, todos los demás se iban a ir en contra de él porque iban a asumir que había sido como manipulado el resultado, cuando evidentemente no era así porque a ninguno de los docentes se nos entregó La liga ni el acceso a la página donde ellos fueron los que votaron. Entonces él lo hizo, así que por porque no quería problemas con los demás,

incluso de este reconocimiento, de lo que yo hablaba, de que el uniforme y que la asistencia y que mejorarlo, el desempeño y las evaluaciones de los alumnos, se había acordado de que mensualmente se le iba a entregar un reconocimiento al grupo, no al docente, al Grupo mí. Mi Grupo, que yo tenía en ese entonces varias ocasiones, se lo ganó de forma legal. O sea, no hubo ahí mano negra, o sea, era legal por qué. Había pruebas, o sea, no había manera de que yo pudiera manipular La información, no. Entonces, o sea, lo único que yo hacía era como trabajar la parte motivacional, reflexiva por parte de ellos, no de ustedes pueden, lo pueden lograr y además porque quien les comentó a todos los grupos fue trabajo social. ¿Saben qué se va a entregando conocimientos a los alumnos? ¿Por si ustedes en una? Ven que algún grupo se la entrega, sepan a qué se refiere y entonces ellos estaban en el entendido Yo no fue de que: Ay, vamos a hacerlo con reconocimiento o no. Yo les decía, ustedes pueden. Yo me iba más con la parte de Concientizarlo, no con el reconocimiento, sino con formación para ellos, no formación de vida. En varias ocasiones ellos se lo ganaron y el director a mí me lo dijo, Mira, yo te voy a decir una cosa, te lo has ganado, pero no se te va a dar. Yo le decía, no es a mí, es al grupo, o sea, no es para mí. Y decía, de todas maneras, no se te va a entregar, no se le va a entregar al Grupo. Te pido échame la mano y habla con el Grupo.

Explícale por qué no se les va a enterar, yo no quiero problemas con los demás maestros. Porque yo sé que el momento que se te entrega a ti, ahí todos van a pensar que hay preferencia, que hay como cierta condescendencia contigo entonces, aunque sabemos que no es así porque los números están, pero aun así yo no quiero problemas para los demás, entonces lo vamos a hacer así. Entonces les negó muchas ocasiones y obviamente, pues muchas veces nos pedía eso, si había un conflicto o algo donde él se viera involucrado, a nosotros como docente nos aventaba por delante, ¿no? Y decía, ustedes hablen con el Grupo. Entonces a mí me tocó varias veces hablar con los Grupos y decirles, saben qué va a pasar esto así así Pero sí, son cuestiones que a mí me parecían injustas, porque yo decía.

no era a mí, porque finalmente uno no está por los reconocimientos, es para ellos. ¿Porque entonces, dónde está el discurso de que si tú te esfuerzas vas a tener este reconocimiento? O sea, una cuestión, una elección de vida, una lección de formación que a final de cuentas va incidiendo como alumno, sino como personas de que sabes que a toda acción corresponde una reacción: Si tú haces bien las cosas, vas a tener estas consecuencias, Si tú haces mal las cosas, vas a tener estas otras consecuencias, entonces yo lo veía así, pero así lo manejó.

Ahora la otra parte de entrar a una clase y decir, Sabes qué puedes mejorar en esto O te sugiero esta otra cosa. O Sabes Qué estás haciendo bien esto. Refuércelo y no existió, no existió él, así como que. Subjetivamente sí creo que hace bien esto, creo que haces mal esto, pero no fue así como una cuestión de sabes que con este formato yo Te digo.

Entonces las evaluaciones eran así y así se manejaron, o sea, aunque fueran externas internas, pues era así como una cuestión de que, aunque sí. Hicieras bien las cosas, pero vamos a hacerlo así de esta. Como casi casi...entonces, pues eso también dices a la larga Como docente también desmotiva porque dices, yo le espero echando todas las ganas del mundo, no por un reconocimiento, sino porque quiero lo mejor para la escuela él decía:

Y él era mucho de la frase Ponte la camiseta, entonces uno se ponía la camiseta, pero al ver todas esas injusticias, todas esas acciones, todas esas cuestiones que decías, ¿para qué? ¿Para qué lo hago? si a final de cuentas por una u otra razón te hacen sentir culpa, te hacen sentir que estás haciendo mal las cosas; te hacen sentir responsable de que si él tiene algún conflicto fue porque tu hiciste bien las cosas, entonces no le generes conflictos. Mejor simula para que te dejes llevar por los demás y no tenga problemas, el ¿no?

siento que todo lo que pasaba en la escuela estaba organizado a partir de no poner en riesgo su trabajo. Entonces era el parámetro a partir del cual se tomaban las decisiones, o sea, era protegerlo, aunque en alguna situación nosotros no estábamos protegidos porque a los primeros que aventaban éramos los otros. Y él lo decía literalmente, el responsable, aquí eres tú, el titular del Grupo Eres tú. Entonces sí te metí a la leyenda de la primer cabeza que rueda, pero casi, casi implícitamente era si yo ruedo tus ruedas conmigo, o sea, no me voy solo, yo te llevo conmigo, aunque a lo mejor uno no tenía la responsabilidad o en este caso no eras el primero al frente. El primero pues era él como líder de la o aparente líder, porque más que un líder, yo lo siento que era, pues era autoritario ¿No?; O sea, él sí era a veces dictador. Entonces sí, yo lo veía como que él era el que tenía la primera y la última palabra. Entonces, aunque él, como aparente líder, tenía que dar la cara por la escuela, pues para él primero éramos nosotros y ya después él no. Primero era repartir la responsabilidad o la culpa, o lo que sea. Y ya después, bueno, ya toco la parte que me toca, no, pero a final de cuentas aquí si la escuela funciona, entonces sí fue mi mérito, no, porque yo exigí, porque yo pedí, porque yo hice. Si la escuela fracasa, ustedes son los responsables. Por qué no hicieron esto; Por qué no cumplieron el otro Entonces era como esa doble moral, no de que si las cosas van bien. Recuerdo mucho que el en una ocasión nos dio un escrito donde habían incrementado el número de demanda de alumnos que querían ingresar a la escuela y nos felicitó y nos dijo, es mi sueño que yo quería cumplir antes de jubilarme y yo sé que es gracias al trabajo que ustedes han hecho. Pero cuando empezaron a fallar los resultados en, por ejemplo, en este caso en enlace o en pisa o en los Ingresos (a media superior)

Ustedes no están cumpliendo, no están haciendo, no, esto no lo otro. ¿Y yo decía, bueno, entonces hacemos o no hacemos? ¿Somos o no somos? Entonces a veces sí, pues te deja ese sin sabor de decir de qué sirve que me esfuerce si al final de cuentas primero no, no lo no lo valora porque tiene “miedo de echarse a la escuela encima”; segundo si tú tienes miedo de echarte a la escuela encima es tú como líder. ¿Qué estás haciendo para que esa dinámica se preste en la escuela donde haya? Lejos de haber un compañerismo, exista una rivalidad y te vean como competencia, no como compañero. ¿Tercero, tú como como cabeza, Qué estás haciendo o qué estrategias estás llevando a cabo? Para mejorar esos resultados son, o sea, no nada más es pedir o exigir.

O determinar ¿qué es lo que quieres que se haga tú qué estás haciendo Cómo estás tomando la batuta de tu escuela? Porque si dices que es tu escuela y que te vas a poner la. Camiseta, qué estás haciendo tú como líder para que mejore la escuela Entonces en realidad, pues cuando mejoraban los resultados, sí lo puedo decir con todas sus letras. Éramos los maestros los que sacábamos la escuela, no el director, éramos nosotros porque así pasaba: Todos los informes, todo lo que él entregaba era con información que nosotros dábamos.

Incluso llegó el momento en el que no lo pedía por escrito y lo mandábamos al correo porque para mí la impresión que me daba era copiaba y pegaba, armaba y entregaba. Eso era.

él solamente, pues pone la cara, no, pero sí. ¿O sea, son muchas cuestiones que durante muchos años a lo mejor al principio me aguantaba, ¿no? No lo veía mal porque decía, bueno, todo sea por la escuela, Pero cuando ya te dejan ver que tú eres uno más, Que incluso ya no te consideran persona, no te consideran máquina o te consideran un mueble más.

De ahí yo me di cuenta que yo dije, yo soy sustituible, soy reemplazable si yo me Voy llega Otra u otro, yo no soy indispensable en esta escuela y yo en una ocasión Se lo dije a él, maestro, no se olvide cuando no sé si recuerdes que hubo una ocasión, que hubo un alumno que tuvo una situación con Francisco, que hubo un alumno que decía que me iba a meter un plomazo en la cabeza y que después a mí se me señaló como responsable de es la conducta de ese alumno, cuando después se demostró, pues que el alumno era así, que andaba en malos pasos, no? Y yo le dije, maestro, no se olvide, yo soy hija, yo soy hermana, yo soy persona, así como el, el alumno cuenta y estoy de acuerdo, es menor de edad y lo que usted quiera. Yo también tengo personas que se preocupan por mí. ¿Dónde queda mi integridad después de ser amenazada? Ahora soy la culpable de eso, o sea que, si a mí me mata o me dispara, yo me lo busqué solamente por cumplir mi función, por pedirle al alumno que haga tarea, por pedirle al alumno que aprenda, o sea es mi culpa Le digo porque usted a mí me trató como si yo hubiera sido la culpable de que el alumno me amenazara solamente por ejercer mi función, que es enseñar, y si obviamente el parte de enseñar, yo cómo puedo comprobar que el alumno está aprendiendo si yo no le. ¿Un producto? O sea, yo no le puedo asignar una calificación si no hay un proceso que a mí me permita evaluar. Y por eso es mi culpa, porque nunca le dije algo ofensivo, nunca le hice y tan es así que tengo veintitantos alumnos más que pueden avalar mi trabajo contra lo que está, diciendo un alumno

pruebas hay y jamás me he dirigido a nadie, ni le he faltado el respeto ni le he pedido más de lo que no sea su obligación como alumnos nunca, entonces no puede ser que ahorita me responsabilice por una amenaza que yo estoy recibiendo. Pues usted es la aquí la titular. Él es menor de edad. Recuerde que los alumnos menores de edad son inimputables. Entonces usted aquí es la que independientemente de qué Usted es la responsable entonces ahí, o sea, varias cuestiones que te das cuenta de que en una situación así nunca vamos a recibir apoyo, estamos solos y que si encima él como cabeza genera entre nosotros también haya ese ambiente, pues entonces dice, estamos perdidos. ¿O sea, a dónde voy a llegar? Y nuevamente vamos a lo mismo, uno como docente te vas, pero llega a otro entonces No eres indispensable, no te necesitan, eres uno más del montón y dices, bueno, entonces en este caso a mí sí me sí, me importó. Sí me quiero, sí me valoro y pues a lo mejor para ellos no es importante, pero yo también tengo cosas que vivir, tengo proyectos que cumplir y pues en este caso, pues sí, yo necesitaba a título personal un respiro. Yo dije, lo necesito, ya no es, si lo quiero, es lo necesito, entonces por esa esa cuestión donde yo puse en una balanza, sí, me gusta trabajar, me gusta mi profesión, soy comprometida, soy responsable, soy lo que tú quieras, sin sonar vanidosa, ni egocéntrica ni nada de eso, pero también dónde quedo yo si yo no estoy bien, obviamente yo no puedo dar lo mejor de mí. Entonces pues sí, tenía que tomar una decisión y ahora también sé que viene la otra parte, no las consecuencias, pero antes de afrontar las consecuencias yo quiero garantizar que yo voy a estar bien Entonces yo tengo que ver si estoy bien y pues ni modo ya.

Sobre regresar a la misma escuela, Sí, y. No, sí, porque dentro de todos los alumnos tienen sus virtudes, es muy bonito trabajar con ellos, dentro de lo que cabe la zona es agradable, pues obviamente las compañeras con las que fortalecí mi relación al final, pues también. O sea, me agrada trabajar con ellas, con ellas particularmente logré hacer esa Unión que en otros ciclos no tenía y nos unió las mismas. Con las mismas circunstancias con las que nos unieron. Pero...

Si, Las compañeras te mencioné excepto el maestro Luis, porque él, como dicen, es él, se cuece aparte, o sea él. Sus circunstancias son totalmente diferentes, pero a nosotras ya después de que aclaramos, tuvimos la oportunidad de aclarar de que nunca fue una situación contra mí, como se me hizo creer. Nos unió la misma situación, ¿no?, de ser juzgadas por cosas; de ser reprendidas por cosas; De ser inspeccionada, supervisadas, acosadas por las mismas cosas; entonces nosotras como que formamos una alianza, una Unión de

apoyarnos entre nosotras, no de motivarnos y demás, entonces por esa parte. Sí, sí, me gustaría regresar, obviamente, pues también por la distancia, la cercanía del trabajo, sí, pero, por otro lado.

Considero que también, pues sería sano, quizá un cambio. A lo mejor en otra, en otro lugar. Posiblemente puede ser que me vaya mejor que a lo mejor el ambiente de trabajo este pues más agradable, que haya más compañerismo o que incluso no los alumnos respondan mejor los padres de familia... No lo sé que digo las voces generalizadas de los docentes es que en sí todo el sistema está mal, ¿no? Que todos los docentes pues son acusados; son. Responsables de muchas cosas, Pero digo, pues no sé, o sea, no, no podemos dar por hecho que así va a ser, no puede ser que sea mejor.

No lo sé, todavía lo sigo considerando. Todavía tengo algunos meses para seguirlo valorando, pero Pues no, no cierro la posibilidad, no... Sé a ver qué pasa ja, ja, ja, ja, ja, ja.

Anexo 6 Relato REF UA2

Relato autobiográfico REF UA2

Ingresé al servicio docente por medio del examen de oposición en el que logré el lugar 35 en las listas de prelación; elegí entre una lista de escuelas disponibles, la que estaba más cerca de mi domicilio.

Tengo 8 años de servicio en la ua2

Cuando llegué a esta escuela era la primera vez que contaba con profesor de educación física por lo cual no había un espacio designado para dicha área; tampoco había material específico para la asignatura; uno de los profesores (de manera celosa y con la consigna de “que no se maltraten”) me presto 10 aros y una balón de basquetbol.

Solicité al director un espacio para realizar tareas de oficina; materiales didáctico-deportivos y un lugar para resguardar el material; me asigno, una mesa de trabajo y una silla (de las que usan los alumnos) en un rincón de no más de 150 x150, en la oficina de ahora compartida de trabajo social. Esta oficina estaba en la dirección escolar; el director ocupaba la sala de maestros como oficina. Creo que las funciones del director son brindar todo lo necesario para que la escuela funcione bien en todas las áreas, si no se cuentan con recursos hacer la gestión.

En el transcurso de los primeros días me dediqué a reparar una maya sombra para instalarla en el patio; a revisar exámenes médicos y también me di a la tarea de adaptar materiales que había en la escuela para utilizarlos en mis clases, por ejemplo: recuperé algunos botes; pinté juegos de patio en el piso; y adquirí con mis propios recursos algunas pelotas, vasos, paliacates y otros materiales. Comencé a dar clases y a hacer evaluaciones diagnósticas; el director me asignó comisiones internas como escolta y organizar clubes en las horas de servicio, y organizar el recreo activo.

Pocos meses después de mi ingreso la trabajadora social se cambió de escuela y la oficina que ocupaba quedó solamente para educación física. Un día el director me llamó a su oficina para preguntarme si estaba de acuerdo en cambiar de oficina con él es decir que yo utilizaré la sala de juntas para realizar mi trabajo y resguardar el material y él pudiera atender sus responsabilidades en la oficina dirección escolar.

Considerando que el espacio que ocupaba era adecuado para educación física, manifesté mi desacuerdo con el director al respecto de cambiar de oficina. Como mi contrato es solamente por 19 horas no cubro la totalidad de la jornada escolar incluso estoy en posibilidad de ajustar las 19hrs en cuatro de los cinco días te clases, por lo cual normalmente descansaba un día entre semana. Días después al regresar del día de descanso entre semana noté que habían sacado mis cosas de la oficina para llevarlas a la sala de juntas. La consulta que me había hecho el director al final no fue considerada. Manifesté mi inconformidad con la situación, pero no pasó nada.

En cuanto llegó un presupuesto a la escuela el resto de los docentes los padres de familia y el director estuvieron de acuerdo en que se adquirieron material para educación física con lo que conseguí balones de

voleibol balones de fútbol balones de básquetbol bastones de madera cortos y largos aros cuerdas y un par de colchonetas.

Después de esa ocasión pasaron como 4 años para que me volvieran a comprar material y a pesar de que yo había hecho una lista con las características del material el que me compraron era de muchísimo menor calidad por lo cual duró muy poco.

En los 4 primeros ciclos escolares que trabajé, Al inicio del ciclo escolar previa autorización del director hablaba con las familias de los alumnos y solicitaba como parte de la lista de útiles materiales para educación física de bajo costo, como: conos, pelotas de esponja, aros, cuerdas o paliacates.

Al iniciar otro ciclo el director no me autorizó solicitar material a los padres de familia, a pesar de que había papás dispuestos a colaborar.

Todo el material se resguardaba en la sala de juntas que ahora servía como bodega de educación física. Una estrategia didáctica que utilicé con frecuencia tiene que ver con que los alumnos tengan a su disposición la totalidad del material de educación física para que puedan decidir cuál es el material que eligen para trabajar lo que implica que los alumnos tengan acceso a la bodega de educación física.

El acceso constante de los alumnos a la dirección causó molestia por lo que un día el director me informó que a partir de ese día estaba prohibido que los alumnos entraran a la dirección porque ahí se trataban temas muy delicados, además estaban los archivos y expedientes hoy a pesar de que la estancia de los alumnos era realmente corta, ordenada y siempre en presencia mía.

Tiempo después una compañera personal de apoyo se cambió de escuela ella tenía asignada una bodega abajo de las escaleras en donde guardaba productos y materiales para el aseo. Cuando esa bodega quedó desocupada el director me preguntó si quería cambiarme para allá que él lo veía como que era lo mejor para la educación física, sin embargo, ese espacio no tenía las condiciones para ser utilizado como bodega ya que había mucho material en desuso mobiliario en mal estado, había señales de infestación de roedores y no contaba con luz. Me negué al cambio argumentando que el espacio que tenía era adecuado tanto para las tareas administrativas como para el resguardo del material y otras actividades que se realizaban en el área de educación física, como entrevistas con padres de familia.

Nuevamente un día regresando del descanso entre semana me doy cuenta de que todas las cosas de educación física que estaban en la sala de juntas fueron llevadas a la bodega debajo de la escalera. Manifesté mi inconformidad al director por no haberme considerado al momento de tomar la decisión aun cuando conocía mi postura.

Con el paso del tiempo ese espacio se fue volviendo cada vez más apto para las tareas de educación física conseguí algunos anaqueles y algunos contenedores para poder acomodar el material y con un escritorio y una banca escolar lograba llevar a cabo mis tareas.

Otra compañera de personal de apoyo se jubila al mismo tiempo que otro compañero de apoyo solicita su cambio de escuela situación que deja libre otra bodega que está en el patio en la cual se resguardaba material de aseo y limpieza y mantenimiento, así como algunos materiales de papelería y otros materiales didácticos. Como esa bodega tenía mejores condiciones le hago la solicitud al director de que me cambie de abajo de la escalera al nuevo espacio que quedaba disponible y que en el en la bodega debajo de la escalera se utilizara como era el inicio para el resguardo de los materiales de aseo y limpieza y otras cosas a lo cual el director se niega diciéndome que esa bodega iba a ser utilizada para guardar el material de papelería otros materiales además de que sería el nuevo espacio en donde se resguardaría el expediente y el archivo.

Con el paso de los meses se incorpora a la escuela una trabajadora social, nada más llegar el director me preguntó si estoy de acuerdo en cambiarme a la otra bodega del patio la que yo había solicitado inicialmente pero que ahora ya estaba llena de un montón de cosas a lo cual me niego argumentando que ese espacio debajo de la escalera lo he logrado adaptar a mis necesidades y a las necesidades de la clase de

educación física y que no estaba de acuerdo en tener que adaptar un nuevo espacio en donde además por la cantidad de cosas que estaban resguardadas no iba a caber mi material.

Nuevamente un día que regresó del descanso entre semana me doy cuenta de que mis cosas fueron llevadas a la bodega de mantenimiento y limpieza archivo y expedientes y ahora también de educación física. Nuevamente manifiesto mi inconformidad ante el director señalando que han sido varias veces en las que me ha despojado de mi espacio mostrando así el desinterés por la clase de educación física a lo cual me responde que todo es por necesidades del servicio.

De algún modo esa nueva bodega pues también se adaptó para el espacio de educación física y aunque era un espacio muy reducido en el que había demasiadas cosas hice lo mejor que pude para adaptarlo, una característica que tenía ese espacio es que no solamente era ocupado por educación física sino que también ahí se guardaba el expediente y el archivo general de la escuela además de que también tenía acceso el contralor por ser el encargado del resguardo de los materiales además de que también tenían acceso los compañeros de mantenimiento apoyo y mantenimiento para acceder por lo necesario para realizar su trabajo entonces era un espacio que realmente era compartido con muchas personas.

Meses antes de la pandemia un problema que venía arrastrando a la escuela de ya bastantes años era que se perdían cosas, llegó a haber varias pérdidas en alguna ocasión se metieron a la sala de juntas cuando todavía la ocupaba como oficina el director y de ahí se robaron unas computadoras, en otra ocasión en un periodo vacacional desaparecieron algunas pantallas y cosas de salones en otra ocasión ingresaron a la bodega del patio en donde también extrajeron varios materiales, entonces ya para 2020 unos meses antes de la pandemia, el director me hace saber que a partir de la fecha ya no voy a tener llaves de la bodega ya no puedo yo acceder libremente y cada vez que necesite material debo pedírselo al contralor o a una de las compañeras de servicio el argumento era que había muchas cosas que se habían perdido y bueno a raíz de esas cosas que se habían perdido pues yo ya no podía tener llaves de la bodega a lo cual obviamente me manifesté mi inconformidad hice el reclamo correspondiente pero la situación era esa cada vez que yo daba mis clases y entonces por las características de la clase en una en una sesión pues a veces no se puede tener el material disponible en el patio porque genera desorden o genera prácticas que nos esperan entonces el hecho de tener que ir por una persona que me abriera la bodega para darme el material para dar mi clase pues realmente me hacía perder muchísimo tiempo entre sesiones y en las mismas sesiones.

Con respecto a los horarios realmente siempre hubo libertad para proponer lo que más convenía a los alumnos para tomar su hora de educación física, la elaboración de los horarios se realizaba siempre en conjunto con la maestra de red escolar y con los maestros de grupo, siempre se les pregunta o se considera su opinión de acuerdo al grupo porque hay grupos que responden mejor con la clase al inicio de la jornada y hay grupos que responden con mejor con la sesión al final de la jornada o algunos con la clase a media jornada, es decir, no hay una regla y entonces siempre se toma en cuenta la opinión de los docentes que están con esos alumnos a la hora de acordar los horarios y a los otros docentes para evitar empalmar actividades, sólo hubo 2 ocasiones en las que la elaboración de los horarios generó conflictos.

Una de ellas fue a raíz de las modificaciones al calendario escolar hoy propuestas por la reforma educativa de 2013 en tanto a la conformación del calendario de 190 días o de 185 días para el ciclo escolar 2018-2019 la indicación era que si todos los docentes estaban de acuerdo en trabajar 185 días entonces se debería de sumar a través de una fórmula minutos a la jornada diaria para al final de los 185 días cubrir el tiempo que estaba establecido en el calendario escolar entonces en junta de consejo intensivo antes del inicio del ciclo escolar para los alumnos se somete a votación esta propuesta y todos los maestros votamos a favor. Días después me doy cuenta de que siguiendo esa lógica iba a trabajar más de las 19 hrs que están en mi contrato (contrato hora/día/semana) por lo cual me acercó al director para preguntarle y él me responde que yo había votado a favor y que entonces no me podía oponer a sumarle minutos a mi jornada semanal yo le comenté que no tenía ningún problema con trabajar los minutos extras que se iban a agregar a la jornada pero que me causaba duda porque legalmente yo solamente debo permanecer 19 horas en el plantel a la semana y con esa medida había ahí una contraindicación entonces insisto en la pregunta, en la duda sobre qué hacer con mi horario y él me responde que él no sabe, que investigue que porque él no sabe y no tiene

elementos para responder esa pregunta. intenté comunicarme con la inspectora y con el inspector de educación física para que respondieran a mi pregunta sin embargo ninguno de los 2 estuvo disponible para responder

En esos días se le estaba dando mucha publicidad al buzón escolar como una herramienta de comunicación entre las autoridades educativas las familias los alumnos y los docentes por lo cual a través de este mecanismo expreso mis duda a las autoridades educativas y era más o menos de la siguiente manera qué debo hacer si mi contrato es de 19 horas y en mi escuela se optó por el calendario de 185 días debo aumentar horas a mi jornada escolar aunque sobrepase las 19hrs o debo seguir trabajando 19 horas la respuesta de la plataforma digital es automática y pues solamente dice que en breve recibirás la respuesta.

Pasaron un par de semanas yo me encontraba dando clase en la cancha polideportiva cuando llega la secretaria y me solicita que deje a mi grupo encargado y que me presenten la dirección que le urge al director hablar conmigo cuando le digo a la secretaria que en cuanto termine la clase voy, me repite la indicación de que deje encargado al grupo y me presenté en la dirección. Al entrar a la dirección me recibe el inspector de educación física y comienza a cuestionarme. Me dice que lo envían de la dirección operativa porque yo había metido una queja a la secretaria de educación pública me dice que él no sabe de qué se trata únicamente le dijeron que hay una queja de mi parte. Yo no sabía de qué se trataba niego haber presentado una queja a lo que el director me responde que se trata del tema de las 19hrs en ese momento entiendo de qué se trata la situación les explico que a raíz de que yo busqué respuesta con el director y con los inspectores y no la obtuve y entre la y ante la invitación del director de investigar por otros lados entonces había utilizado ese mecanismo para solucionar mi inquietud.

Al final el inspector y el director en una forma bastante intimidante me invitan a redactar un oficio de puño y letra en donde manifieste que no tengo ninguna queja y ninguna inconformidad con respecto al horario, al entregarme hojas blancas para redactar el oficio; el inspector por erros, deja ver que tiene una copia impresa del texto enviado la buzón escolar, lo que deja pensando que si sabía el motivo de mi supuesta queja; el inspector me fue dictando la redacción de la carta de la cual se quedó a una copia a él y una copia en la dirección y la resolución fue que yo solamente trabajara a mis 19 horas.

Otro problema que hubo con respecto al horario fue en el último ciclo escolar 21-22 en la jornada de consejo técnico intensivo se llega a un acuerdo sobre el horario que es aceptado por todos. normalmente en el primer mes de clases se realizan ajustes a los horarios ya que siempre en su implementación pues se encuentran posibilidades de mejora. En ese ciclo escolar pasadas las primeras semanas de clase me doy a la tarea de hacer ajustes al horario escolar con base en las sugerencias y recomendaciones de los docentes de grupo; se lo presentó al director en su oficina y de manera verbal me indica que el cambio está aceptado y que a partir de ese día puedo seguir ese nuevo horario y que en la semana se elaboraba el oficio. Yo acostumbro a llevar un diario docente en el cual realizó anotaciones de situaciones que considero importantes ese día al salir de la dirección anoté en mi diario docente que le había realizado la propuesta al director de cambio de horario y que la misma había sido aceptada.

Un par de semanas más tarde aproximadamente a las 11:00 de la mañana entré a la dirección para firmar mi salida en la libreta de registro justo cuando terminó de firmar iba llegando el director que antes de firmar en la libreta me pregunta y ¿usted por qué se va tan temprano maestro? A lo que respondo en tono sarcástico hay que empezar temprano para acabar temprano profe y me fui.

Al día siguiente el director me llama a su oficina para cuestionarme respecto al horario escolar le digo que todo está bien que estoy cubriendo mis 19 horas y que he cumplido con mis clases y mis horarios de acuerdo con lo acordado en ese momento el director saca el horario de clases que había sido elaborado en el consejo técnico intensivo y me señala que de acuerdo a el horario que él tiene mi salida del día anterior no era a las 11:00 de la mañana sino a la 1:00 de la tarde le hago ver que ese horario ya no es el horario vigente le recuerdo que unas semanas antes me presenté en su oficina para proponer un nuevo para proponer modificaciones al horario escolar mismas que fueron aceptadas el director me responde de manera burlona eso dices tú pero yo aquí tengo un oficio que dice lo contrario insisto en recordarle que él de manera verbal me autorizó el cambio de horario a lo cual nuevamente responde que no es verdad.

Recordando que acostumbro a llevar un registro escrito de este tipo de situaciones salgo de la oficina del director para ir por mi diario frente a él busco la hoja en donde dice la anotación y leo en voz alta el día tal me presento a la oficina del director para proponer las modificaciones al horario de educación física hoy mismas que son aceptadas.

Pues eso dice su cuaderno, pero yo tengo un documento oficial que tiene un sello una firma una fecha y un membrete y aquí dice que usted debe presentarse tal día y en tal horario e insiste en que todas las indicaciones se tienen que dar por escrito para que tengan validez a lo que es refuto que según tengo entendido también está facultado para dar indicaciones de manera verbal. El director refuta diciendo que yo no tengo ninguna prueba de todo lo que digo y que si nos vamos a lo legal tengo todas las de perder porque no he cumplido mi horario que esté indicado en el oficio que él tiene a partir de ese día volví al horario, aunque no era el más adecuado. Desde que me integré a la escuela la relación con el director era de respeto y cordialidad, pero se fue deteriorando con el tiempo; Ese día se generó una ruptura y las relaciones entre el director y yo nunca volvieron a ser igual.

Yo le reclamé que él siempre decía que estaba abierto al diálogo que él siempre decía que la puerta de la dirección estaba abierta que siempre podíamos contar con él para todo pero que cuando realmente se necesitaba cerraba la puerta y negaba los acuerdos a los que se había llegado de manera verbal y que, así como él lo había solicitado en ocasiones anteriores a partir de ese momento le pedía que cualquier comunicación conmigo fuera por escrito.

A partir de ese día cuando el director me tenía que solicitar algo lo hacía a través de otra persona, nunca de manera personal. Con los otros docentes y con el resto del personal, la relación era buena, aunque había ocasiones que la dinámica escolar, se volvía tensa muchas veces a causa de las decisiones del director porque en plenaria en distintas reuniones docentes, insinuaba o infería que había problemas entre docentes, promovía la desconfianza entre compañeros docentes y no docentes; por ejemplo, que un compañero se había quejado de otros, pero preferiría no decir nombres para no enfrentarlos.

En el periodo de pandemia tuve un desencuentro con el director, las indicaciones que el daba, de acuerdo a lo que le indicaban en la inspección eran en el sentido de buscar estrategias para continuar con el servicio educativo; posteriormente desde el gobierno surge la propuesta de *Aprende en Casa*; probe distintas estrategias para dar clases a los alumnos. Después de una semana encontré la que, para mí, era la estrategia más conveniente: consistía en preparar una video sesión que se enviaba a todos los alumnos en la cual abordaba los contenidos de plan de estudios, proponía actividades para que los alumnos las realizaran en casa y proponía un producto que tenía que ser enviado por los alumnos de regreso, se evaluaba, se calificaba y se entregaba una retroalimentación.

El director insistía en que debía dar clase en línea, sin embargo, yo no lo consideraba buena opción por que no todos los niños tenían acceso a las sesiones a distancia, ni un espacio adecuado para realizar actividades físicas, o no tenían la supervisión de un adulto que garantizara su seguridad. Expuse mis motivos al director y justifiqué pedagógicamente la pertinencia de la estrategia que había elegido para trabajar. Se negó a autorizar mis planeaciones si no daba las clases como él quería, aun cuando no me daba ningún argumento de porque era mejor su idea, únicamente me decía que era indicación de la inspección.

Le dije que si no me autorizaba mis planeaciones no daría ninguna clase de ninguna forma, se solicitó una reunión en donde estuviéramos presentes, el director, los inspectores y yo; que a ellos les daría mis razones sobre porque había elegido dicha estrategia didáctica.

Al final el director me dijo que ya había hablado con ellos y que no había problema en que diera mis clases como yo quería. En esos días me aviso que a partir de esa fecha ya no le daría clase al grupo de 1ª porque el profesor de grupo quería aplicar una estrategia diferente.

Al regreso a clases presenciales, en la primera semana en mi casa, una de mis hermanas y yo presentamos síntomas de COVID, acudí realizarme la prueba, salí negativo, pero mi hermana positiva; la recomendación médica fue permanecer aislados; al mismo tiempo el gobierno a través de campañas de radio y televisión

informaba que si se presentaban síntomas de COVID lo mejor era permanecer aislado por 15 días; notifiqué al director y me dijo que no me presentará a la escuela (no acudí al ISSSTE por incapacidad porque la recomendación general desde el gobierno era no acudir a hospitales o al médico a menos que los síntomas se agudizaran).

Regresé a clases una semana después, presente mi prueba COVID, y la prueba de mi familiar. En esa semana la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, publico un acuerdo a través del cual se autorizaba la inasistencia al centro de trabajo en caso de presentar (o que un familiar presentara) síntomas de COVID y saliera positivo en la prueba. Entregue mis papeles al director para que realizará lo conducente.

Unas semanas más tarde de manera verbal me pide que entregue el “permiso” de la SEP por los días de inasistencia por COVID. Le indico que ya le había entregado mis papeles y me dice que es un trámite que tengo que hacer de manera personal en el área de personal de la AEFCM; aunque el acuerdo que publico la SEP no especificaba.

Al acudir a las oficinas de la AEFCM se suscita un problema, mis faltas se dieron antes de la publicación del acuerdo, por lo cual no podía beneficiarme del mismo; yo argumenté que había seguido indicaciones, del gobierno difundidas en radio y televisión, que había seguido las indicaciones de mi autoridad inmediata que es el director, y que había seguido las indicaciones médicas.

Aunque el director sabía que estaba realizando el trámite en espera de la respuesta, insistía de manera verbal en que tenía que entregarlo ya o me levantaría un acta administrativa; después me solicito dicho papel por medio de un oficio, en el que me daba 2 días a partir de recibido el oficio para entregar comprobante del trámite o me reportaría mis faltas.

Al final la autoridad educativa me dio la autorización que justificaba las faltas a causa de síntomas de COVID.

Regresando de la pandemia la situación respecto del uso compartido de la bodega continuó. Para entrar o para sacar material tenía que dirigirme al contralor o a la compañera de apoyo, considerando las molestias e inconvenientes que causaba solicité al director reconsiderará la decisión de darme la llave. Se negó argumentando que se habían perdido muchas cosas; reviré preguntando si me estaba acusando de llevarme las cosas ya que solo a mí me había controlado el acceso a dicho espacio. Me dijo que no, pero no cambio su decisión.

Recuerdo que en una ocasión creo que en 2015 o 16, de manera interna el director solicitó mi apoyo y el de la maestra de red escolar para cubrir un grupo que no tenía profesor titular, el apoyo consistió en estar frente a grupo durante 3 días completos de la semana y la profesora que tenía 12 horas 2 días completos, eso en lugar cubrir nuestras respectivas asignaturas, fueron más o menos dos semanas.

La IGZ tiene presencia en la escuela por lo menos dos veces al mes, ella tiene una muy buena relación con el director, a veces se presenta en las juntas de consejo o en eventos especiales, nunca ha observado mis clases directamente, ella no utiliza celular, comunicarse con ella es complicado porque no siempre está en la inspección, localizarla a veces implica llamar a 3 o 4 escuelas, en varias situaciones intenté comunicarme con ella en situaciones de conflicto con el director pero pocas veces logré entablar un dialogo con ella al respecto, con el tiempo noté la cercanía personal, de amistad, entre el director y la inspectora, y aunque siempre se mostró imparcial, dejé de considerarla como opción para la resolución de conflictos por que me escuchaba pero pocas veces hizo una diferencia

En 2016 llegó un inspector de educación física, un día se presentó y me explicó que me visitaba para ver mi clases, pero no observó ninguna clase, me hizo firmar unos papeles; me dijo que me llevaría unas copias y unos discos con materiales para la planeación, pero nunca me los entrego.

En todos los años que trabaje hizo muy pocas visitas a la escuela, creo que nunca observo una clase completa, si acaso 5 minutos; 3 o 4 veces llegó pocos minutos antes de la salida y solo me daba a firmar formatos de evaluación, decía: aquí dice que te tengo que venir a observar, pero yo le puspe que todo bien porque ya te conozco.

En los últimos años, programaba su visita los días de la semana que no iba a trabajar, dejaba alguna anotación en la libreta de visitas, o me dejaba alguna indicación con las secretarías o el director, a veces solo me enteraba de su visita por pláticas con otros compañeros que me decías: ayer vino tu jefe.

También se presentó en 1 o 2 juntas de consejo técnico en mi escuela, y en 2 que se realizaron en conjunto con otras escuelas; y en un par de reuniones de educación física para conocer las convocatorias a juegos deportivos escolares.

La comunicación con él era en persona cuando iba a la escuela, también era común intercambiar mensajes de whats. Cuando yo tenía alguna duda le enviaba mensaje, también cuando tenía desencuentros o conflictos con el director le mandaba mensaje para informarle y consultar las opciones; si era un tema complicado como el que se suscitó en pandemia, la conversación se extendía por llamada telefónica, a veces mediaba las situaciones con el director; aunque normalmente su involucramiento era más bien anecdótico que con una incidencia real.

Por ejemplo cuando le pedí que me apoyara con material nunca para las clases nunca consiguió nada; cuando los periodos de evaluación cambiaron de 5 a tres periodos con un nuevo plan de estudios de la reforma 2013, le solicite orientación para conocer de mejor manera el plan de estudios que aunque ya lo había revisado, me pareció importante contar con su perspectiva, me respondió, es lo mismo que antes, es más entrega los del año pasado solo que ahora en lugar de dividirlo en 5 bloques lo acomodas en 3.

En el último ciclo escolar las condiciones de trabajo se volvieron sumamente complicadas en la escuela Como mencioné anteriormente creo detectar una situación a partir de la cual se termina de deteriorar la relación con el director esa situación es el día que yo iba de salida que después de firmar la libreta eh me encuentro al director que iba llegando. Después de esa ocasión en que el director me hace la observación de no estar cumpliendo el horario a lo cual respondo que había sido un acuerdo verbal Y que los 3 meses que habían transcurrido del ciclo escolar habían sido bajo el último acuerdo de horario, siguieron una serie de oficios.

Para esta parte de mi relato voy a hacer muy preciso con las fechas porque son significativas para tomarlas en cuenta en el desarrollo de todo lo que ha pasado. Normalmente la comunicación con la dirección se da de dos maneras, por escrito cuando se trata de comunicación de la SEP, la AEFCM, la D.O. u otra comunicación externa que hacían llegar a través de la dirección; y verbal en casi todas las cuestiones internas, salvo escritos que oficializan las decisiones.

En la primera semana de noviembre entregó por escrito la propuesta de ajuste al horario de educación física además de presentar un ajuste a la planeación para las actividades de autonomía curricular. Al entregarle la propuesta al director me la recibe pero no me la da para que me la firme, me dice que la acuse de recibo pero sí me hace una serie de comentarios antes de leerla le pido que la lea y que posteriormente podemos discutir la propuesta que lo que yo necesitaba en ese momento era que me firmara de recibido porque no quería que pasara lo mismo que con el horario escolar y que posteriormente se desconocieran los acuerdos verbales entonces que necesitaba que me firmara de recibido para tener para tener el respaldo de que había entregado la propuesta en tiempo y forma me firmó mi propuesta de muy mala gana de a partir de ese día se agudizó todavía más el deterioro de la relación entre el director y yo.

A la siguiente semana 09/11/2021 el director me entrega un oficio en el que se me notifica el nuevo horario de educación física y las actividades que debería realizar a partir de ese día en el espacio de autonomía curricular; cuando reviso los documentos me doy cuenta que las propuestas que yo hice no fueron no fueron consideradas en lo mínimo y que las actividades de autonomía curricular eh pues fueron cambiadas por unas que no correspondían con los propósitos del espacio de autonomía, por ser actividades para un curso de verano; y que los cambios en el horario no solamente eran modificando las secuencia en que se daban las clases sino que incluso había cambiado mi hora de entrada a la escuela. De manera verbal le respondo que no me parece adecuado que haya elaborado mi horario de trabajo sin tomarme en cuenta que el ajuste al horario que yo le estaba solicitando no era un favor personal sino que era parte de las necesidades de la comunidad escolar que los ajustes se habían realizado en colaboración con los otros

docentes de grupo con la docente de red escolar incluso con los alumnos y que la postura que estaba tomando ante eso era intransigente y que solamente tenía la intención de hostigar.

En la tercera semana de noviembre 16/11/2021 antes de comenzar mi clase con un grupo, observe que en el piso del patio se encontraba abierta una *mufa*, ya que en la mañana de ese día había trabajadores dando mantenimiento a las instalaciones, era un registro en donde había cableado de la instalación eléctrica; le avisé a la profesora de grupo que antes de comenzar la clase necesita informar al director de la situación que podría poner en riesgo a los alumnos. Fui a la dirección y redacté un informe en la computadora de la secretaria, lo imprimí y se lo entregué al director en su oficina. También entregué la planeación correspondiente a las sesiones de educación física ya preguntar sobre las actividades de autonomía curricular *formando campeones* que me indicaba debía atender de acuerdo con el oficio que se me había entregado el 9 de noviembre Lo leyó y me dijo “si sabe que si usted me entrega esto por escrito tiene consecuencias legales, que si usted me entrega esto me tiene que fundamentar todo lo que escribió, esto se va al expediente y tiene consecuencias, de todos modos, me lo quiere entregar”

Le respondí que sí, que únicamente era un informe en el que dejaba constancia de que había una oquedad en el piso que suponía un riesgo para los alumnos (como decía la guía operativa y las indicaciones que el daba). Junto con el director atravesamos el patio escolar hasta el punto en comento, me dijo que daría la instrucción al personal correspondiente para que atendieran la situación y así fue; regresamos a su oficina y me indicó que repartir mis planeaciones de educación física a cada uno de los profesores titulares de grupo y que posteriormente acudiera con el profesor Iván a solicitarle un documento que me facilitaría la planeación del taller formando campeones que el director me indicaba que realizara.

Fui con el profesor Iván y regresé con el director a intercambiar opiniones respecto al documento que me estaba entregando el profesor Iván; el director me indicó que buscará al profesor Luis para que él me diera las orientaciones necesarias hoy así lo hice y continué con mis clases.

Al día siguiente 17/11/2021 al llegar a la escuela, no se encontraba el director, pero la secretaria me entregó dos oficios que me dirigía el director en donde decía: el día de ayer observe que no atendió al grupo hola que según mi horario tenía que atender, se refería al tiempo que estuve en la dirección con él al tiempo en que repartí las planeaciones a todos los docentes y el tiempo que pasé buscando la orientación del maestro Iván y del maestro Luis para realizar la planeación que me estaba solicitando el director. Esa respuesta se la entregué por oficio el 17/12/2021

el otro oficio que me entregó se refería a una consulta realizada a la autoridad educativa correspondiente, ese oficio tiene su origen hoy en la situación acontecida entre el 3 y el 13/09/2021 fechas en las cuales no asistía a la escuela ya que me encontraba en aislamiento porque familiares con quien compartía domicilio y yo presentamos síntomas de COVID-19, al reincorporarme a clases después de mi periodo de aislamiento el director me solicitó que justificará las faltas que había tenido desde el primer día que presenté síntomas, me comuniqué con el director primero por mensaje de WhatsApp y posteriormente por llamada telefónica le notifique mi estado de salud y de mis familiares y considerando el contexto de pandemia y siguiendo las recomendaciones médicas de autoridades de salud del gobierno y de autoridades educativas acordamos que a lo mejor era no asistir.

En cuanto me incorporé de regreso a la escuela le presenté al director las pruebas covid que me había realizado en ese periodo además de los comprobantes médicos de mi familiar enfermo que era mi hermana y comprobante de domicilio de ambos para dejar evidencia que compartíamos domicilio, además le hice la solicitud verbal de realizar el procedimiento necesario para que con los papeles que estaba entregando pudiera justificar las faltas.

La secretaria de educación pública había dado a conocer un acuerdo a través del cual se justificaba la ausencia del personal en sus centros de trabajo por causa de síntomas de covid19. En el oficio que el director me estaba dirigiendo me indicaba que el trámite lo tenía que realizar personalmente en las oficinas de la autoridad educativa federal en la Ciudad de México, pero en el área correspondiente de manera verbal me indicaban *que no estaban haciendo reportes por faltas a los docentes considerando las fechas y la*

situación de emergencia sanitaria a nivel mundial que de algún modo las faltas estaban justificadas únicamente presentando la prueba de covid; o incluso por el simple hecho de presentar síntomas; que en todo caso se podían justificar si desde la dirección de la escuela se realizaba la gestión correspondiente.

Como la gestión se tenía que realizar desde las direcciones escolares, en las oficinas no me podían recibir mis papeles para realizar la gestión, pero tampoco me daban un oficio en donde dijera que no me podían recibir los papeles y que la dirección tenía que hacer la gestión, me encontraba en una especie de limbo administrativo porque mis faltas fueron antes de que se realizara el acuerdo por lo tanto no podía ser beneficiario del acuerdo pero mi situación ameritaba un permiso especial como el del acuerdo.

Informe al director de todo lo que me dijeron en las oficinas y de manera verbal le solicité que realizara lo conducente a fin de que dichas faltas quedaran justificadas y no me afectarán en mi trabajo

El 07/01/2022 recibo nuevamente un oficio por parte del director en donde me solicita que entregue el permiso especial para el cuidado de familiar enfermo por COVID que es el nombre que tenía el acuerdo que justificaba las faltas; me solicitaba que lo entregara lo antes posible el 13 de enero respondí por escrito a su oficio solicitando nuevamente que haga la gestión correspondiente para que me sea otorgado el permiso especial.

El 10/01/2022 recibo otro oficio por parte del director en donde me responde el oficio que yo le entregué el 17 de diciembre en donde se da por enterado de lo que narré sin embargo considera que mis acciones contravienen lo señalado en la guía operativa vigente en ese momento.

El 12/01/2022 llega a la escuela una ventanilla con información correspondiente a la vacunación de refuerzo contra COVID 19 para personal educativo incluye la indicación de brindar las facilidades necesarias cabe señalar que ese día no se encontraba el director en la escuela y que la ventanilla nos fue entregada por la secretaria para firmarla de enterado. Al día siguiente jueves 13 de enero de acuerdo con la organización establecida para la vacunación acudí a la sede en la hora indicada ese día jueves me correspondía un horario de 730 a 11:30 de la mañana. Después de la aplicación de la vacuna y el tiempo de observación indicado salí de la sede aproximadamente a las 11:00 de la mañana considerando mi horario y la recomendación del personal de salud me fui a mi casa a descansar.

El 14/01/2022 cuando llegó a la escuela el director me pregunta sobre la inasistencia del día anterior y me pregunta si me lo reporta como falta o como día económico. Le informo que no acudía a la escuela porque atendí la jornada de vacunación, le muestro mi comprobante y le solicito que como dice la ventanilla me brinde las facilidades y justifique las 4hrs las cuales no asistí. Se negó a justificar mi inasistencia entonces le pedí que me pusiera la falta. Escribí al buzón escolar para preguntar a qué área tenía que dirigirme para solicitar se me justificaran las horas utilizadas en el tiempo de vacunación.

El 18 de enero 2022 recibo nuevamente 2 oficios por parte del director el primero corresponde a sugerencias a la planeación didáctica presentada las sugerencias que me hace no tiene ningún sentido ya que la planeación entregada cumple con todo lo que me sugiere y solicita en el oficio, ese oficio lo respondí el martes 25 de enero 2022. Ese mismo día me regresó la planeación que estaba entregando para esa semana, tenía tres o cuatro anotaciones con lápiz y todas eran absurdas. (cómo corregir un error tipográfico, cambia una fecha, etc.)

El otro oficio con fecha 18 de enero era para reiterar la indicación de realizar el trámite del permiso especial y para solicitar que presente ante esa dirección escolar en un término de 2 días hábiles a partir de recibido el oficio el documento de la gestión y en caso de no presentarlo me informaba que iban a reportar mis inasistencias para que me aplicarán los descuentos correspondientes. Quiero señalar que el director estaba enterado por decirlo de algún modo en tiempo real de todo lo que sucedía con respecto a ese trámite el director sabía que yo acudía prácticamente cada semana a veces hasta 2 veces a la semana a las oficinas correspondientes a fin de darle solución a dicho problema de las faltas porque era algo que realmente me preocupaba porque ponía en riesgo ahora sí que mi trabajo.

El 19 de enero respondí al oficio del director presentando la copia del trámite realizado el 17/01/2022 ante la oficina correspondiente.

El director tiene formación en derecho por lo cual tiene una forma o una perspectiva jurídica de entender la educación y el funcionamiento de la escuela era común que convocará a reuniones docentes o en donde estuviera todo el personal en donde nos mostraba la guía operativa o fragmentos de la ley general de educación o de la ley federal de condiciones de trabajo o de algún otro reglamento y a partir de lo cual nos invitaba a ponernos la camiseta a echarle más ganas a comprometernos más como la familia que somos a redoblar esfuerzos etc. en general acostumbraba referirse a las normas para justificar sus acciones o dichos. Utilizaba mucho una frase que es hay que trabajar bien trabajen bien porque yo soy el responsable y aquí la primera cabeza que rueda es la mía, las situaciones yo las puedo atajar aquí de manera interna de manera económica, pero si las cosas si los problemas salen de la escuela yo no los puedo respaldar.

Los meses que siguieron en el ciclo escolar 2021-2022 se caracterizaron por la ausencia del director en la escuela por el enrarecimiento del clima escolar, Surgían en la escuela a situaciones de emergencia que eran atendidas de acuerdo a las posibilidades del colectivo docente y del resto del personal que después serán informadas al director y que al ser informadas eran causa de molestia.

Por ejemplo en una ocasión estaba dando clases a un grupo de segundo grado y estaba la maestra titular del grupo también presente en el patio cuando cayeron 2 piedras que fueron arrojadas desde el terreno colindante a la escuela, entonces replegamos a los alumnos, uno de ellos había sido alcanzado por una de las piedras, afortunadamente no había sido nada grave que se pudiera apreciar sin embargo por la situación requería que fuera revisado por personal médico entonces, después de replegar a los alumnos, intentamos comunicarnos con el director vía telefónica pero no lo logramos eh consideramos que lo mejor era llamar a la al 911 así que llegó una patrulla revisó el área y nunca llegó el director y al otro día cuando le entregamos un oficio en el que le informábamos la situación pues se encontraba muy molesto.

Había otras situaciones que generaban molestia en general en los compañeros docentes y me incluyo yo en ellos como el trato diferenciado a compañeros o compañeras, a un profesor ponerle muchas comisiones ya otro profesor no ponerle comisiones, reportar las faltas y las insistencias de algunos compañeros y de otros no; disponer de recursos para un área y para otra no;

por ejemplo, en una ocasión que llega a recurso económico para la escuela se decide de manera unilateral gastar la mayor parte del presupuesto en anaqueles metálicos cajas de hojas blancas y la reparación de la copiadora se compraron cerca de 25 cajas de hojas blancas Unos par de meses después se nos informó de manera informal que ya no había hojas para copias porque habían desaparecido algunas cajas. Destinar los espacios para una área y no para otra, por ejemplo, junto a la cancha polideportiva hay un espacio en el que se conoce como el arenero, era un espacio al aire libre sin techo y sin piso de cemento, con una superficie de gravilla en una de las orillas del arenero había un par de árboles pequeños. Un día la trabajadora social tuvo la iniciativa de tener un huerto escolar el espacio que quería utilizar para el huerto escolar era el arenero yo me opuse porque desde que llegué a la escuela por lo menos 3 años antes que la trabajadora social habilité ese espacio para que pudiera ser utilizado por los alumnos como un espacio pedagógico en educación física y como un espacio recreativo a la hora del recreo expliqué que era de los pocos espacios que los alumnos tenían para jugar que era de los pocos espacios que los alumnos percibían como propios y que tener un huerto escolar limitaría su acceso ha dicho espacio y cambiaría las actividades que se pudieran realizar en él.

La mayoría de los maestros de grupo estuvieron de acuerdo con lo que yo decía y preferían que el arenero siguiera siendo un espacio de juegos, sin embargo, el director decidió autorizar el espacio de huerto urbano plantaron algunas plantas y pusieron una maya que dividía el espacio e impedía el disfrute de los alumnos en el mismo.

Más allá de las situaciones que he relatado, el día a día del trabajo se volvió muy complejo de llevar a cabo, debido a las constantes presiones por parte del director, que, si bien no pedía nada fuera de norma, si se basaba en la misma para generar un clima de confrontación. Por ejemplo: en el caso de que un alumno tuviera un accidente, después de darle las primeras atenciones evaluando la situación a través de la

observación y de dialogar con el alumno, se activa el seguro escolar; para lo cual es necesario tener un formato que se descarga de internet, se imprime, se llena con los datos del alumno, su tutor, datos de la escuela y el incidente ocurrido; se llama por teléfono al número de la aseguradora; se dan todos los datos del formato al operador para que genere un folio y asigne una unidad de atención médica cercana y disponible; el folio se anota en el formato de aviso de accidentes

se establece comunicación con el tutor del alumno accidentado se le notifica la situación y se solicita su presencia urgente; se le entrega el formato y se le hace firmar una carta responsiva en donde se deja asentado, que el tutor recibió toda la información referente a la accidente, que recibió el formato para la atención médica y las orientaciones necesarias para la atención del menor, también se compromete a dar seguimiento y a mantener a la escuela informada sobre la condición médica del alumno. el formato de aviso de accidente debe llevar sello y firma del director; en varias ocasiones se presentaron situaciones de emergencia cuando el director no se encontraba en la misma, por lo cual solicité que se dejaran en la dirección o en cada grupo una cantidad de formatos con la firma y sello preparados; generó molestia en el director porque argumentaba que él siempre estaba disponible. Sin embargo, con apoyo de los maestros se logró que aceptará la propuesta en beneficio de una atención pronta a las situaciones de emergencia. Todo mientras se atiende al alumno accidentado y al resto del grupo.

En ocasiones para agilizar el proceso, después de solicitar al docente de grupo o a la secretaria el formato de avisos de accidente tomaba el expediente del alumno del archivero y en el patio, mientras atendía al accidentado o al grupo, iba llenando el formato. Un día 31/08/21 recibí la indicación por parte del director que no podía sacar expedientes de la dirección, que ahora ya no podía buscar en el archivero expedientes de alumnos, sino que a partir de la fecha había que registrarse en una lista, y solicitar al encargado la información necesaria. Al otro día, me entregó un oficio en donde se oficializaba la información. Al día siguiente 31/08/21 recibí otro oficio sobre el manejo de los expedientes.

Cada medida o indicación que me daba el director entorpecía mi trabajo pues solo a través de terceros podía acceder a los materiales, herramientas o recursos para realizar mi trabajo.

Me comuniqué en varias ocasiones con el inspector de EF para buscar mejores condiciones sin éxito; intenté comunicarme con la inspectora de zona, pero tampoco tuve éxito; el acoso llegó a ser tal que en las juntas de consejo técnico tenías discusiones acerca de la planeación, de la distribución de espacios, de la distribución de materiales; de los permisos y autorizaciones; de la forma en que conducía la escuela. Sus respuestas eran primero se acata y después se inconforma; obedezca y después mete su queja; era frecuente que leyera el mismo o solicitará que alguien leyera alguna normatividad que justificará sus expresiones, por ejemplo: del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la SEP, “obedecer las órdenes e instrucciones ... una vez cumplidas expresarán las objeciones que ameriten”

Decidí que no podía realizar mi trabajo en esas condiciones, porque utilizaba más tiempo y energía en responder los oficios o la carga administrativa que me daba el director; era muy incómodo no disponer del material de la sesión de acuerdo a las necesidades de los alumnos; el ambiente de tensión entre docentes y personal, y ver que mis quejas solo agudizaban el conflicto. fui al sindicato a solicitar asesoría y me dijeron que no podían hacer nada porque era muy difícil comprobar lo que yo decía sobre el trato del director; Busqué orientación en la PROFEDET, me dijeron que si podía comprobar el hostigamiento lo cuál era casi imposible, la máxima sanción era cambiar a la “víctima” de centro de trabajo.

El 26 de enero de 2022 Presenté una queja dirigida directamente a la Secretaría de Educación Pública; unos días después se presentó la inspectora de zona en la escuela, observé que entro a todos los salones y platico con todo el personal de la escuela; al final fue conmigo para decirme “usted está haciendo mal las cosas, ahora dígame que quiere”, yo intuí que se trataba de la queja que había interpuesto. Pero pregunté a que se refería para tener certeza, pues de la queja maestro que metió maestro, ¿qué no lo apoyamos? ¿Qué no lo he apoyado siempre?

Me costó un poco de trabajo encararla y decirle que no, que como docentes no teníamos su apoyo, que solo se apoyaban entre autoridades y que solo quería desarrollar mis actividades en paz, sin que el director me hostigara.

El 22 de febrero 2023 recibí en mi correo electrónico personal un oficio en respuesta a la queja, en donde explican que se instruyó a la inspectora de zona, a investigar la situación y que no se encontraron irregularidades, que todo está bien y que me ponga a trabajar.