



## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LAS ESCUELAS CONAFE DE BAJA CALIFORNIA: ESTUDIO DE CASO EN DOS CENTROS EN ENSENADA

**Rocio - Gutiérrez - Rodríguez**

rgutierrez99@uabc.edu.mx

Área temática: Multiculturalismo, interculturalidad y educación

**Línea temática:** Gestión de escuelas en contextos indígenas y migrantes

**Porcentaje de avance:** 15%

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado

**Programa de posgrado:** Maestría en Ciencias Educativas

**Institución donde realiza los estudios de posgrado:** Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo (IIIDE) de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC)



### Resumen

Esta ponencia tiene la intención de describir las estrategias de gestión pedagógica en dos centros educativos comunitarios Conafe ubicados en el municipio de Ensenada, Baja California. Esto con el fin de identificar qué estrategias de gestión se implementan en estas escuelas y conocer cuáles son las necesidades inaplazables del servicio de educación comunitaria en este estado. Se adopta la perspectiva metodológica del estudio de caso múltiple etnográfico. Como una primera inmersión al campo, se hizo una observación en una escuela Conafe y se encontró que las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje eran resultado, principalmente, de la formación de las Educadoras Comunitarias y el financiamiento para materiales e infraestructura escolar conseguido por actores de la comunidad.

**Palabras clave:** Gestión pedagógica, Conafe, educación comunitaria.

## Introducción

La relación de esta investigación con el área temática de multiculturalismo, interculturalidad y educación reside en que el Conafe atiende poblaciones interculturales. Las comunidades vulneradas del país son las más afectadas por las desemejanzas que existen en el sistema educativo de México.

Todo mexicano tiene derecho a recibir educación laica, gratuita, inclusiva y de excelencia (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2019). Para lograr ofrecer educación a toda la población se han implementado diversos programas, modelos y estrategias que buscan mejorar la calidad de la educación en México. Una de las estrategias para lograr dicho objetivo fue la creación del Consejo Nacional del Fomento Educativo (CONAFE) en 1971 como un organismo público descentralizado del gobierno de México. El DOF (2003) menciona que el Conafe se encarga de brindar educación básica para la población infantil de las comunidades rurales, campamentos con niños migrantes, comunidades urbanas marginadas, comunidades mestizas e indígenas en los niveles de educación inicial, preescolar, primaria y secundaria.

En el ciclo 2016-2017, dio inicio la implementación del modelo de Aprendizaje Basado en la Colaboración y Diálogo (ABCD). Este modelo, según Murillo (2019), tenía como uno de sus objetivos principales que los alumnos desarrollaran autonomía en su forma de conducir su aprendizaje. La implementación de este modelo pretende que el aprendizaje dejara de ser repetitivo y fuera más significativo. En el año 2022, Conafe se comienza a implementar el Modelo pedagógico de Educación Comunitaria para el Bienestar (ECB), el cual incluye la participación de miembros de la comunidad y tengan la oportunidad de recibir educación.

Conafe (2022) menciona que este modelo tiene como objetivo el trabajo colaborativo. El Educador Comunitario (EC) debe de brindar acompañamiento para que los estudiantes desarrollen diferentes habilidades que les permitan autogestionar su aprendizaje y esos nuevos conocimientos compartirlos con otros y, sobre todo, con los integrantes de su comunidad. Conafe (2022) afirma que el modelo ECB prioriza los temas de interés comunitario y después el estudiante, de acuerdo con su interés, integrará estos temas a los contenidos de los campos formativos. Conafe (2022) resalta la intervención de las principales figuras educativas (FE) en la ECB:

- Educador Comunitario (EC): Es el encargado de brindar el servicio educativo a la niñez y la adolescencia.
- Educador Comunitario de Acompañamiento Microregional (ECA): Se encargan de orientar, apoyar y compartir su experiencia en la práctica educativa a los EC.
- Educador Comunitario de Acompañamiento Regional (ECAR): Se encarga de la práctica tutora y promoción de redes de tutorías.

- Asociación Promotora de Educación Comunitaria (APEC): Integrada por las madres, padres, y personas que residen en la comunidad. Se encargan de buscar y promocionar la educación básica.

A nivel nacional, la frontera norte es el espacio geográfico en donde el Conafe atiende menos estudiantes. Específicamente, Baja California (BC) es la entidad que menos matrícula presenta según la Secretaría de Educación Pública [SEP] (2022). Sin embargo, esto no demerita la importancia de este servicio educativo en el estado. Conafe (2023) indicó que en BC en el ciclo 2022-2023 se atienden a 3,489 niños, niñas y adolescentes (NNA) de los cuales 1,686 pertenecen a educación inicial, 902 a preescolar, 772 a primaria y 129 a secundaria. En este mismo ciclo, se cuenta a nivel estatal, con 313 EC y 52 figuras de acompañamiento. Al momento de realizar la búsqueda sistemática de la literatura se encontró que en BC no hay la suficiente información que permita identificar cómo se está llevando a cabo la ECB dentro del estado y, por ende, mucho menos se conoce qué estrategias de gestión pedagógica se están utilizando en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje de estas comunidades escolares, que en su mayoría son integradas por poblaciones en riesgo.

Por lo anterior, este trabajo tiene como objetivo general conocer las estrategias de gestión pedagógica que se implementan en dos escuelas Conafe en Ensenada, Baja California. Como objetivos específicos se proponen los siguientes:

- Identificar características de la coordinación del Conafe en BC.
- Describir los actores que participan en la gestión pedagógica de las escuelas del Conafe en BC y sus relaciones entre sí.
- Distinguir cuáles son los procesos de gestión pedagógica que se desarrollan en las escuelas de Conafe BC.
- Identificar las necesidades inaplazables dentro de las escuelas del Conafe en BC.

## Desarrollo

### **1.- Gestión pedagógica (GP)**

Ezpeleta (1992) explica que observar la GP implica una mirada amplia hacia todo aquello que está relacionado en la escuela con la generación de las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. De manera que en la gestión intervienen aspectos administrativos, técnicos y políticos que tienen su repercusión en el entorno escolar. En este sentido, las prácticas de la gestión pedagógica pueden estar relacionadas con: la experiencia y preparación de los docentes, las características y contexto de los estudiantes, la infraestructura de la institución, las formas de financiamiento, la planificación curricular, entre otros. A continuación, presento la definición de gestión de la propia autora:

Si la gestión puede entenderse como el conjunto de estrategias para acercar las formas de operación institucional del servicio educativo a la finalidad específica de la escuela —ofrecer enseñanza y provocar aprendizajes—, se estaría revitalizando la centralidad de la enseñanza en su movimiento institucional, del mismo modo que se estaría introduciendo la aceptación del dinamismo y la diversidad que caracterizan a los establecimientos escolares. (Ezpeleta, 1997, p.2)

Estudiar a la gestión de los planteles escolares desde Ezpeleta (1992) es importante para intentar comprender el movimiento institucional dirigido hacia el objetivo fundamental de las instituciones escolares: la enseñanza y el aprendizaje.

Tomar de referente a Ezpeleta y su desarrollo teórico sobre la GP, permitirá analizar a la escuela, cómo es su organización docente, las características de los alumnos, docentes, padres de familia y cualquier otro sujeto que intervenga en el ámbito educativo. También se deberán observar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, cómo administran los recursos educativos, las estrategias de inclusión, etc.

## **2. Educación comunitaria**

La educación comunitaria, según Ruiz y Quiroz (2014), tiene su procedencia a partir de la escuela rural mexicana de la primera mitad del siglo XX. Esta buscaba el desarrollo de las comunidades rurales e indígenas y responder a sus necesidades. Los contenidos que se brindaban en esos primeros años de la educación rural estaban enfocados a que los sujetos pudieran mejorar su calidad de vida y tuvieran un mejor trabajo, para ello se les daba capacitaciones sobre oficios y conocimientos básicos como escritura, lectura y matemáticas.

La educación comunitaria “tiene que estar dirigida a que el sujeto conozca su propia existencia, sus ideales y sus posibilidades de acción con el resto de los sujetos que en su entorno intercambian con el mundo social” (Pérez y Sánchez, 2005, p. 326). Para estos mismos autores, la educación comunitaria es un proceso abierto que permite a diferentes grupos recibir una formación integral para lograr comprender los procesos de cambios sociales.

## **3.- Método**

El presente estudio parte del paradigma interpretativo, Teniendo en cuenta a Tójar (2006), este paradigma pretende darle sentido a los diferentes fenómenos de acuerdo con el significado que las personas le asignen.

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo que, según Hernández et al. (2014), permite estudiar fenómenos a mayor profundidad y explorarlos desde las diferentes perspectivas de los sujetos. Ya que cada uno de ellos tiene una experiencia diferente que permite comprender mejor el fenómeno estudiado.

Se utilizará el método de estudio de caso múltiple etnográfico. Desde el punto de vista de Stake (1999), el estudio de caso permitirá identificar características de un caso singular, esto con el fin de lograr comprender los diferentes procesos y actividades del objeto de estudio. El estudio de caso múltiple, tomando en cuenta a Neiman y Quaranta (2006), "tiende a focalizar, dadas sus características, en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual" (p.218).

Se planea estudiar dos escuelas con el objetivo de observar y analizar la GP en las escuelas de Conafe en BC y hacer una comparación entre las dos instituciones observadas.

El estudio tendrá un enfoque etnográfico, según Rockwell (2009), la etnografía permite crear lazos con los sujetos de las comunidades para así trabajar de manera colaborativa, valorando su opinión y respetando sus conocimientos y experiencia.

La etnografía tradicional proporciona dos técnicas a implementar en este estudio. La observación participante y la entrevista. La primera, permitirá un primer acercamiento con las comunidades para establecer lazos de confianza que permitan al investigado integrarse. Y la entrevista, de acuerdo con Fontana y Frey (2005), permitirá recolectar datos, a través de preguntas abiertas, con el objetivo de que los sujetos brinden información que pueda sustentar lo observado o lo que se planea estudiar.

El diseño del estudio se realizará en tres etapas:

1. Primer acercamiento al campo de estudio y revisión sistemática de la literatura.
2. Se realizarán dos estancias de observación y entrevistas en escuelas del Conafe de Ensenada BC. Esta actividad durará seis meses, tres meses en una escuela y tres en la otra.
3. Se analizará la información obtenida de las estancias en las instituciones.

### Consideraciones finales

A continuación, se presentan los resultados de un acercamiento preliminar a una escuela Conafe de BC. Se trató de un centro en Ensenada, BC, de la localidad de Maneadero. Está instalado dentro de un refugio para mujeres y niños que han sufrido algún tipo de abuso, este centro depende de una organización religiosa evangélica.

En el año de 2001, se tuvo como propuesta el crear un refugio para mujeres y niños que sufrieran algún tipo de abuso. Este proyecto comenzó en una casa alquilada al sur de Ensenada en el poblado de Maneadero. Los hijos de estas mujeres asistían a una escuela pública local. En 2003, se cotizó una parcela con el objetivo de, en un futuro cercano, construir una casa en la cual pudieran brindar asilo a una mayor cantidad de mujeres y niños. Este objetivo se empezó

a lograr hasta el año del 2005, cuando se construyeron algunas habitaciones, la cocina y el comedor.

Alrededor del 2014, se solicitó la apertura del programa de preescolar por solicitud de los actuales directores del refugio, ya que uno de ellos conocía el programa educativo debido a que, cuando era estudiante, había brindado su servicio en Conafe. Algunas de las razones por las que se solicitó el servicio fueron que las escuelas generales que había en ese periodo estaban lejos de donde ellos residían, además que era común que los niños que venían de ambientes de violencia no quisieran ir a la escuela por miedo a salir del refugio y que su mamá ya no estuviera cuando regresaran.

Inicialmente, se brindaron solo clases de preescolar en el comedor de la casa, debido a que no se contaba con algún espacio que pudieran adecuar para brindar clases. Con el paso del tiempo, se logró construir un espacio al final de la parcela en la cual se instalaría la escuela, se construyeron aulas y sanitarios. Con el pasar de los años, se fueron agregando los siguientes servicios educativos: Educación inicial, primaria y secundaria.

La escuela es financiada en su mayoría por un grupo religioso de estadounidenses. Dentro de la casa hay una figura muy significativa, es un hombre que pertenece a este grupo y participa en las carreras todo terreno que son muy populares en el puerto de Ensenada. De acuerdo con los kilómetros que corre el carro de esta persona, es la cantidad de dinero que se destina para la escuela. Esto ha permitido que la escuela pueda contar con seis aulas, dos sanitarios, área de comer al aire libre, cancha de futbol y un aula que están adecuando para ser la biblioteca. Se cuenta con todos los servicios básicos, en el momento que se tuvo el primer acercamiento con el refugio, la directora mencionó que un programa de televisión de Estados Unidos que se dedica a hacer remodelaciones en comunidades rurales los apoyó con un área recreativa para los niños de preescolar, una cancha de futbol y acondicionaron un área en el patio con sombra, mesas y bancas donde los niños podrían comer.

Todos los grupos son multigrados, la primaria está dividida en dos salones, primaria baja y primaria alta. Las figuras que se encargan de brindar el servicio son cinco EC. Dos de ellas residen en la misma casa y tres viven en los alrededores del poblado de Maneadero. La EC de preescolar es licenciada en intervención pedagógica por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), al igual que la EC de primaria alta (PA). La EC de primaria baja (PB) se encuentra cursando una licenciatura en Ciencias de la Educación (LCE) en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) y la EC de secundaria es LCE por la misma universidad.

En los últimos meses del 2022, asistí a las instalaciones y en esos momentos se tenía aproximadamente a 67 estudiantes. La mayoría de los niños de la escuela viven dentro del refugio, pero también asisten niños que viven dentro de los alrededores de la comunidad. Los padres de familia que tienen inscritos a sus hijos en esta escuela suelen ser jornaleros agrícolas, ya que este poblado destaca por ser uno de los sitios más importantes en BC en exportar productos a diferentes partes de mundo.

Solamente en el grupo de primaria, hay un niño diagnosticado con autismo y está bajo tratamiento médico. Este alumno se sienta en un mesabanco cerca del escritorio de la EC y esto es porque le molesta estar trabajando en el mismo lugar que sus compañeros. La EC comenta que por su parte ha buscado diferentes estrategias para trabajar con él, considera que ha sido un proceso difícil y que le gustaría recibir capacitaciones por parte de Conafe sobre cómo trabajar e incluir a alumnos con algún tipo de discapacidad.

Algo que llamó mi atención en el grupo de primaria baja es la relación que existe entre la EC y los alumnos. Esto debido a que, a diferencia con las demás EC, la EC de primaria baja vive en el refugio y dentro del aula se puede percibir que existe una relación de confianza entre los niños que también viven en el refugio. Por ejemplo, se refieren a ella por su nombre, y hacen bromas de ambas partes., etc.

Gracias a la estancia de observación en la escuela, se logró identificar cuáles eran las figuras y las estrategias de gestión pedagógica. Las figuras que se logró identificar en este primer acercamiento que intervienen en las estrategias de GP son: los alumnos, las EC, ECA, los directivos del refugio, padres y madres de familia y la comunidad de los alrededores.

Como se mencionó anteriormente, Ezpeleta (1992) indicó que la gestión pedagógica son un conjunto de estrategias en beneficio de la enseñanza y aprendizaje. Estas estrategias pueden estar relacionadas con: la experiencia y formación de los EC, las características de los estudiantes, la infraestructura de la institución, las formas de financiamiento, las adecuaciones curriculares, entre otros. Para analizar las estrategias que se observaron, se presenta el siguiente gráfico.

**Figura 2** Estrategias de gestión pedagógica



Fuente: Elaboración propia



La capacitación que reciben las figuras educativas al inicio y durante su servicio les permite adquirir habilidades para adecuar los contenidos de enseñanza para provocar aprendizaje significativo en los estudiantes de acuerdo con su contexto. Una de las ventajas que tiene esta escuela es que todas las EC que están brindando su servicio son licenciadas en algún área referente a la educación o se están formando en el campo. Esto permite que los estudiantes de esta escuela cuenten con EC preparadas y con una formación sólida en educación. El funcionamiento y buen equipamiento de esta institución es resultado del trabajo que llevan en conjunto el Conafe, los directores del refugio y la organización religiosa. El que esta escuela esté ubicada dentro del refugio ha sido de gran beneficio debido a que la mayoría del financiamiento es otorgado por agentes externos. En conclusión, la GP de esta escuela está vinculada con el Conafe y los diferentes actores que intervienen en el proceso.

## Referencias

- Consejo Nacional de Fomento Educativo (2022). *Educación comunitaria para el Bienestar*. <https://www.gob.mx/conafe/acciones-y-programas/educacion-comunitaria-del-conafe>
- Consejo Nacional de Fomento Educativo (2023). *Plan Estatal Único Coordinación Territorial Baja California 2023-2024*
- Diario Oficial de la Federación (23 de julio de 2003). Reglas de operación e indicadores de gestión y evaluación de los programas que opera el Consejo nacional de fomento Educativo. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=752291](https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=752291)
- Diario Oficial de la Federación (15 de mayo de 2019). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019&print=true)
- Ezpeleta, J. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. UNESCO-OREAL
- Ezpeleta, J. (1997). Algunos desafíos para la gestión de las escuelas multigrado. *Revista Iberoamericana de Educación*, (15),101-120. <https://doi.org/10.35362/rie1501123>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview. *The Sage handbook of qualitative research*, 3, 695-727.
- Hernández, R., Fernández,C., y Baptista, P. (2014), *Metodología de la investigación* (6ª. ed). México D.F.: McGraw-Hill
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilachis de Gialdino, I.(coord). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa, S.A.
- Maldonado, B. (2010). *Comunidad, comunalidad y colonialismo en Oaxaca, México: la nueva educación comunitaria y su contexto*. [Tesis de doctorado, Leiden University]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/1887/15950>



- Murillo, J. (2019). *Factores socioculturales, institucionales y económicos que influyen en la deserción de los líderes para la educación comunitaria (LEC) del CONAFE sede León*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2019/julio/0792416/0792416.pdf>
- Pérez, E., y Sánchez, J. (2005). La educación comunitaria: Una concepción desde la Pedagogía de la Esperanza de Paulo Freire. *Revista venezolana*, 9 (38),317-329. <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990205.pdf>
- Rocwell, E. (2009). *Experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Paidós.
- Ruíz, A. y Quiroz, E. (2014). Educación comunitaria: una propuesta alternativa para los pueblos indígenas de Oaxaca-México. *Polis (Santiago)*, 13(38).225-241. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682014000200011>
- Secretaría de Educación Pública. (2020). Principales cifras del sistema educativo nacional. Dirección General de Planeación, programación y Estadística educativa. [https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2021\\_2022\\_bolsillo.pdf](https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2021_2022_bolsillo.pdf)
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Moratas, S-L.
- Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. La muralla, S.A.